

ESPECIAL AUTOS

Las firmas, segmentos y tendencias que están transformando la demanda vehicular en el país. 



CORREDOR MINERO DEL SUR

Despiste en Las Bambas

El MTC se quedó sin marco legal para adquirir los predios que le permitirían mejorar la vía por la que pasa el mineral; una exigencia clave para las comunidades. Sin solución a la vista y a un año de las elecciones, el riesgo de politización del proyecto crece. **(p. 14)**



INGRESO A VÍA
PELIGROSA

Conecta con el poder de la naturaleza



Kia EV9

Auto Eléctrico del año 2024*



Movement that inspires

Conoce las mejores SUV 100% eléctricas



» Sistemas Avanzados de Asistencia a la Conducción (ADAS).



» Motor 100% eléctrico.



» Pantalla panorámica de 30".



» Autonomías de hasta 500 km con una sola carga.



Kia EV5

Auto Eléctrico del año 2025**

del mundo.

PREMIOS



reddot winner 2024
best of the best
diseño de producto



IF DESIGN AWARD
2024



WARDS
Mejor motorización
2024



Conoce más
y cotiza aquí:

iento mostrado puede variar según versión. Para más información ingresar a www.kia.com.pe

Movidas



EDGARDO FRÍAS pasará a ser gerente general de la Región Andina de Google. Hasta la fecha, el ejecutivo se había desempeñado como *country director* de Google para Chile y Perú.



MARÍA JULIA CAFFARO es la nueva gerente general de Roche Farma Perú. Anteriormente, fue *value creation and HC Access Center Head - Access Director* de la misma compañía.



FERNANDO VIVANCO fue designado gerente general adjunto del Banco Alfín. Previamente, se desempeñó como gerente general de Grupo Coril Sociedad Tituladora y como VP del Negocio Fiduciario de Grupo Coril.



FABIO VÁSCONES es el nuevo gerente general de Dyer Copello. Cuenta con experiencia en Samsung y Sony, donde ejerció cargos directivos.



ROXANA VÁSQUEZ asumirá el cargo de directora Comercial Corporativa de Equifax. Antes, la ejecutiva ocupó posiciones de liderazgo en proyectos de Credicorp y el BCP.



FRANCO CHAPARRO es el nuevo director comercial del Negocio Emisivo de Expertia Travel. El ejecutivo se había desempeñado como gerente corporativo de Ventas y Distribución en SKY Airlines.



DANIEL MACERA asumirá el cargo de gerente de Asuntos Públicos y Relaciones Institucionales de Nestlé en Perú.

SEMANAeconómica



Número SE 1954

Lima, 23 de marzo del 2025

DIRECTOR Y GERENTE DE CONTENIDOS / Diego Chirinos Cané

EDITORES / Juan Rosales Arenas y Jaime Cordero

EDITOR WEB / Iván Álvarez

ANALISTA SENIOR / Marco Alva Pino, Alessandra Saavedra U., Junior Mari

ANALISTAS / Alba Naupia O., Jonathan Terranova V. Mariel Alvarado Bolívar, Claudia Gutiérrez Cordero, Edward Alvarca

ASISTENTE DE REDACCIÓN / Tamara Ojeda Tamayo

COMMUNITY MANAGER / Diana Yong

EDITORA GRÁFICA / Martha Rodríguez Salazar

DISEÑO E INFOGRAFÍA / André Bedregal, Rubén Morales

FOTOGRAFÍA / Julio Cabana

COORDINADOR AUDIOVISUAL / Juan Carlos Uctahuarman

REALIZADOR AUDIOVISUAL / Iván Bernal Sánchez

GERENTE GENERAL / Carlos de la Riva

CHIEF REVENUE OFFICER / Ernesto Ferrini

GERENTE COMERCIAL CORPORATIVO / María Claudia Díaz Dzulanto

JEFE DE CONTENT LAB / Eduardo Prado Estrella

JEFE DE MARKETING DIGITAL / Luis José Malloque Lévano

EDITORA DE NUEVOS PRODUCTOS / Jenny Varillas Paz

EDITOR DE ARTE / Rafael Torres MQ

ANALISTA DEL CONTENT LAB / Daniela Navarro

JEFE DE CALL CENTER / Martín Bringas

JEFE DE ADMINISTRACIÓN, TESORERÍA Y CONTABILIDAD / Rosmary de la Torre

PUBLICIDAD / Graciela Escobar, Ana Reyes, Maké Pérez

WEB TRAFFICKER / Mario Popuch

TELEMARKETING / Silvana Pulido, Beatriz Díaz, Marcos González

ADMINISTRACIÓN / Isela Vidali, Peggy Yamashita, Victoria Albán

DISEÑO / Circle (Londres)

FOTOS INTERIORES / Getty Images, iStock, Andina, Presidencia



OFICINA DE REDACCIÓN / Av. Carnaval y Moreyra 340 Piso 13, Lima 27, Perú

TELÉFONO / 263 0600

FAX / 444-5240

IMPRESIÓN / Editorial Supergráfica EIRL

Av. Manuel Tellería Viciuña 1675 Urb. Chacra Ríos Norte, Lima

DEPÓSITO LEGAL / 150105-95-0204

RUC / 20260610887

©Perú Económico S.A. Derechos reservados

SE SEMANA
económica

El texto del Código de Ética de esta casa editora está disponible en:
<https://semanaeconomica.com/etica>

SEMANAeconómica, el mejor análisis económico y de negocios para los líderes de las empresas en el Perú

Síguenos en:



CENSURA A REGAÑADIENTES

La censura del ministro del Interior, Juan José Santiváñez, debió ocurrir hace tiempo. En diez meses de gestión, muchos de quienes ahora pretenden colgarse la medalla de su despido lo defendieron a rabiar desde el Parlamento.

Al cierre de esta edición, Juan José Santiváñez finalmente dejó de ser ministro del Interior. El pasado viernes 21, luego de algunos días de intenso debate público, el Congreso votó para removerlo del cargo. Pero no lo hizo de buena gana o por convicción, aun cuando la votación abrumadora (73 votos a favor de la censura, frente a sólo 11 en contra) sugiera una interpretación diferente.

Santiváñez acumulaba hace tiempo méritos suficientes para que le pidan la renuncia. "A menos que ocurra un suceso extraordinario, [...] seguirá en su despacho", señalamos desde estas mismas líneas hace sólo un par de semanas (SE1953). Más que un vaticinio, era un lamento. Sin embargo, el suceso extraordinario llegó: la muerte de Paul Flores, voz reconocible de una de las orquestas de música popular más famosas del país, fue

el detonante de la hasta entonces ausente indignación. El hecho desató una fuerte corriente de opinión pública que los congresistas no pudieron ignorar y los empujó, esta vez, a votar una censura a regañadientes.

Mal haría cualquier congresista en colgarse una medalla por este supuesto logro, que en realidad es una decisión necesaria tomada a destiempo. Por el contrario, resulta triste que para llegar a este

desenlace se hayan tenido que perder tantas vidas y que los peruanos tengamos que soportar tanta zozobra. Más allá de la muerte de un importante artista, los datos al 20 de marzo del Sistema Nacional de Defunciones (SINADEF) dan cuenta de que en lo que va de 2025 se han producido en el país 484 homicidios. Y el ritmo al que se registran estas ocurrencias es escalofriante: en el Perú de hoy, una nueva muerte violenta ocurre cada cuatro horas.

Con esas cifras terroríficas, sumadas a la pesada mochila de denuncias y cuestionamientos que lleva a cuestas, lo llamativo del



caso del ahora exministro Santiváñez es que haya durado casi un año en el cargo. Diez meses de gestión en los que muchos de quienes ahora lo acaban de defenestrar lo defendían a rabiar.

Incluso algunos actores políticos lo siguen avalando hasta hoy. Hablamos, desde luego, de la presidenta Dina Boluarte y su gabinete. Pero también de polos supuestamente opuestos, como el prófugo Vladimir Cerrón y los congresistas Jorge Montoya y José Cueto. Personajes que, cuando se trata de defender sus intereses, rápidamente encuentran un espacio común, que ni siquiera se preocupan en ocultar.

Porque, si algo ha quedado más claro en estos últimos días, es que a los políticos que nos gobiernan desde el Ejecutivo y el Congreso les importa muy poco el avance del crimen organizado, el sicariato o las extorsiones. Que vivamos sumidos en el miedo, por el contrario, les resulta funcional. Sus preocupaciones son otras: asegurar su espacio de poder, impedir o entorpecer las investigaciones en su contra, quitarle legitimidad a la protesta legítima, restringir la libertad de expresión, perseguir y sacar de carrera a sus adversarios políticos. Todas, cosas para las que Santiváñez les resultaba ciertamente útil. Por eso lo defendieron durante tanto tiempo en el que ya era, a todas luces, indefendible. ■

El supuesto logro del Congreso es, en realidad, una decisión necesaria tomada a destiempo

Qué Pasó

en el Perú



1 REMOCIÓN. Con 78 votos a favor, 11 en contra y 20 abstenciones, el Congreso censuró al ministro del Interior, Juan José Santiváñez, por su responsabilidad política e "incapacidad" para enfrentar la ola de inseguridad ciudadana. El ministro compareció ante el Congreso y defendió su gestión en un intento por evitar la censura. La presidenta Dina Boluarte manifestó que el gobierno acepta la decisión del Congreso, pero anunció que designará a "otro ciudadano valiente" como Santiváñez para que no sólo luche contra la criminalidad, sino para que además ordene el Ministerio del Interior, "capturado por las fuerzas oscuras".

2 MEDIDA. El Ejecutivo declaró el estado de emergencia en Lima Metropolitana y el Callao por 30 días, debido al aumento de la criminalidad y tras el asesinato de Paul Flores, vocalista de la orquesta Armonía 10. Según el primer balance de la medida ofrecido por el gobierno, se realizaron 1,263 operativos, se detuvieron a 945 personas, se desarticularon 45 bandas criminales y se incautaron 52 armas de fuego y 887 celulares. El Ejecutivo, además, presentará un proyecto de ley para restablecer el servicio militar y policial obligatorio.

3 NOMBRAMIENTO. El Ejecutivo designó a Pedro Chira como el nuevo presidente de Perupetro, tras la renuncia de José Mantilla. Anteriormente, Chira fue presidente del directorio de Petroperú, cargo al que renunció en febrero de 2024, en medio de una gestión deficiente que no logró sacar de la crisis a la petrolera estatal.

La SNMPE criticó su designación, señalando un sesgo político y falta de transparencia, lo que –advirtió– agravaría la crisis del sector hidrocarburos y desincentivaría las inversiones.

4 VOTACIÓN. La Comisión de Trabajo del Congreso aprobó, con 14 votos a favor, la liberación del 100% de la CTS hasta el 31 de diciembre de 2026. La iniciativa aprobada permitirá el retiro total de los fondos acumulados en casos de desempleo, enfermedades graves o crisis económica. Los congresistas que impulsan la medida argumentaron que estimulará el crecimiento económico. La propuesta legislativa aún debe ser debatida y votada en el Pleno. Si se aprueba, quedará en manos del Ejecutivo para su promulgación u observación.

5 AVANCE. El PBI creció 4.07% en enero, apenas por encima del consenso (4%) de los analistas consultados por Bloomberg. En el primer mes del año, el PBI primario se expandió 4.4% por la mayor pesca industrial de anchoveta y su manufactura, así como por el crecimiento de la producción agrícola orientada a la exportación. El PBI no primario creció 4%, impulsado por el sector construcción. Tras la publicación del dato, y en línea con otros bancos privados, el BCR elevó de 3% a 3.2% su proyección de crecimiento del PBI para 2025, pero advirtió que un aumento de los riesgos a nivel global podría frenar la expansión de la actividad económica. Asimismo, ahora prevé que la inflación cierre el año en torno a un nivel de 2%.



COLUMNISTA INVITADO

La dura fachada del líder

Liderar es una experiencia gratificante, pero tiene un lado que pocos ven. Puede resultar solitario, desgastante y hasta injusto.

Renzo Rossi Escuza

Consultor y experto en estrategia de personas



SOBRE EL AUTOR

Renzo es consultor y experto en estrategia de personas. Tiene 25 años de experiencia profesional en diversas áreas del sector financiero, desde retail hasta recursos humanos, experiencia del cliente, innovación digital y transformación. Es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y cuenta con un MBA por Centrum - PUCP y Maastricht School of Management. Es docente y coach ontológico.

Cada cinco años, el país vive el mismo espectáculo. Candidatos presidenciales prometen de todo: crecimiento económico, estabilidad, seguridad, empleo digno. Desde la campaña, todo parece posible. Pero, cuando llegan al poder, la realidad los golpea. La burocracia es más lenta de lo que imaginaban, los grupos de poder no ceden fácilmente, las reformas no avanzan como esperaban y la economía no responde a discursos. Lo que antes se veía tan claro desde fuera, ahora es un caos de limitaciones, conflictos y presiones.

En política, la distancia entre la expectativa y la realidad es brutal. Un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) muestra que el 70% de los presidentes de América Latina terminan su mandato con una aprobación más baja de la que tenían al asumir. Es fácil criticar desde la tribuna. Gobernar es otra historia.

Pero esto no es exclusivo de la política. También pasa en el mundo corporativo. Muchos aspiran a ser gerentes, CEO o dueños de su propio negocio. Ven los beneficios del liderazgo —prestigio, sueldo, influencia— y creen que llegar ahí es la recompensa por años de esfuerzo. Hasta que les toca asumir el cargo y descubren que el poder no sólo se ejerce; también pesa.

Liderar no es sólo tomar decisiones desde una oficina con vista panorámica. Es gestionar crisis, asumir responsabilidades que no siempre tienen soluciones perfectas y cargar con el futuro de cientos —a veces miles— de personas. Un estudio de *Harvard Business Review* señala que el 60% de los ejecutivos de alto nivel experimentan niveles de estrés que afectan su desempeño y salud mental. Mientras que una investigación de Deloitte revela que el 70% de los líderes considera dejar su puesto por el agotamiento que implica. La imagen del líder fuerte e imbatible es, muchas veces, apenas una fachada.

El liderazgo empresarial, al igual

que la política, está lleno de expectativas irreales. Y el gran problema es que muchos creen que lo harían mejor que los que ya están en la silla. Hasta que les toca sentarse.

Ser gerente es mucho más que manejar un equipo. Es ser responsable de resultados, presupuestos y, a veces, despidos. Ser emprendedor no es sólo ser tu propio jefe; es no tener horarios, asumir riesgos financieros y convivir con la incertidumbre. Todos quieren ser Roger Federer, pero pocos están dispuestos a vivir con la presión de ganar siempre, de pasar la vida en hoteles y renunciar a la tranquilidad de un anonimato que ya nunca regresa.

Entonces, si apuntas a ser líder, ten en cuenta esto: el liderazgo no es un premio ni un reconocimiento por años de esfuerzo. No es el puesto lo que te hace líder, sino tu capacidad de gestionar crisis, tomar decisiones impopulares y sostener el rumbo bajo presión. No se trata de mandar, sino de asumir responsabilidades que otros prefieren evitar.

Ser líder es una experiencia enriquecedora y gratificante, pero también tiene un lado que pocos ven. No hay éxito sin sacrificio:

liderar puede ser solitario, desgastante e incluso injusto. Exige renunciar a certezas, enfrentar conflictos y seguir adelante cuando otros dudan. No todos están dispuestos a pagar ese precio. Pero, quienes lo asumen con responsabilidad y propósito, descubren que, a pesar de los desafíos, el liderazgo es una de las experiencias más transformadoras.

Por eso, la próxima vez que alguien diga que quiere ser gerente, CEO o presidente, pregúntale si realmente está listo. Al final, cuando llegas a la cima, descubres que el poder no significa estar a cargo de todo, sino al servicio de todos. ■

La imagen del líder fuerte e imbatible es, muchas veces, apenas una fachada

COLUMNISTA INVITADA

Autoestima sana: el pilar de un mejor liderazgo

Basta ver a algunos de los líderes más poderosos del mundo para saber que, hoy, estamos lejos de tener una sociedad capaz de relacionarse de forma sana.

Mariana Costa Checa

Cofundadora de Laboratoria+



SOBRE LA AUTORA

Mariana es cofundadora de Laboratoria+, desde donde impulsa el crecimiento de más mujeres hacia roles de liderazgo en América Latina. Es también miembro de EsiHoy. Antes lideró Laboratoria, donde contribuyó a abrirle camino a la diversidad e inclusión en el sector tech. Es bachiller en Relaciones Internacionales de London School of Economics (Reino Unido) y máster en Administración Pública de Columbia University (Estados Unidos).

Hace muchos años tuve un jefe con considerables aires de grandeza. Nadie era nunca tan bueno como él. Si algo no quedaba claro, eran los demás que no entendían. Aunque no lo dijera abiertamente, era evidente que para él las opiniones de los demás no valían lo mismo que la suya.

Más adelante en mi carrera, trabajé con alguien que, más bien, tenía el desafío contrario: le costaba expresar su voz. Se acomodaba rápidamente a apoyar la idea del que tenía más peso en la reunión. No se atrevía a desafiarla, aunque estuviese en desacuerdo. En su equipo todos terminaban con el sentimiento de que su trabajo valía menos.

Estos comportamientos podemos analizarlos como los dos extremos de un eje. De un lado hay un sentido de superioridad y, del otro, uno de inferioridad; ambos con implicancias significativas. Es una escala y no una realidad binaria. De hecho, cuando pienso en mi propio liderazgo, me doy cuenta de que, según

las circunstancias, más de una vez me he inclinado más de lo que quisiera hacia un lado o hacia el otro. Hoy, sin embargo, estoy convencida de que, si queremos ser líderes de alto impacto y alta humanidad,

nuestra aspiración debe ser hallar el balance, sintiéndonos igual que los otros.

Cuando nos relacionamos con alguien desde la superioridad, somos menos capaces de escuchar, de abrir nuestra opinión a otras posibilidades, de reconocer nuestros propios errores. Cuando lo hacemos desde la inferioridad, no logramos creer en el valor de nuestra propia mirada, nos hacemos pequeños ante cualquier *feedback*, no logramos reconocer nuestro aporte. Estos comportamientos, aunque suenan totalmente vinculados a nuestro 'yo profesional', realmente tienen que ver con algo mucho más profundo sobre nosotros: nuestra autoestima.

Hace poco leía a Terry Real, un

terapeuta de familia que explica que la autoestima es la capacidad de relacionarnos con los demás desde un lugar de igualdad y de conexión genuina. Implica aceptar que no somos ni más ni menos que los demás. Esto, a su vez, requiere dejar de condicionar nuestra autoestima a factores externos, como lo que producimos, lo que tenemos, o lo que los demás piensan de nosotros. Por ejemplo, si mi sentido de valor propio está sujeto a lo que logro en el trabajo, será más probable que me engrandezca con esos logros más de la cuenta. Por otro lado, si me siento valiosa sólo cuando otros aprueban mis ideas, seguro haré lo posible por alejarme de lo que pueda conllevar a una crítica.

Aprender a valorarnos por lo que somos —sin tener que ser perfectos ni superiores, ni aclamados por los otros— es lo que nos permite establecer relaciones basadas en la vulnerabilidad, el respeto mutuo y la autenticidad. Y son este tipo de relaciones las que, a su vez, nos llevan a ejercer un liderazgo positivo en nuestros entornos y el mundo.

Quise escribir sobre esto hoy, porque basta con ver a algunos de los líderes más poderosos del mundo para reconocer que estamos lejos de tener una sociedad en la cual podamos relacionarnos de manera más sana. Tenemos, por ejemplo, a un presidente de Estados Unidos incapaz de reconocer la humanidad de sus oponentes y al CEO de una de las compañías más valiosas del mercado aplastando el trabajo de miles de personas de forma despectiva. Todos los días vemos esta práctica común de resaltar nuestra grandeza para invalidar a quienes no piensan como nosotros. ¿Cómo es posible construir una sociedad mejor desde este lugar?

Creo que simplemente no es posible. Por eso, cuando veo el mundo hoy, siento que nos toca dar un paso atrás y trabajar en algo que parece tan íntimo, pero que es tan importante para relacionarnos mejor en sociedad: una autoestima sana, que nos permita ser capaces de reconocer nuestro valor propio y el de los demás seres humanos, en igualdad. ■

DESPISTE EN EL CORREDOR MINERO

El MTC se quedó hace meses sin marco legal para adquirir los predios que le permitirían transformar la vía por la que pasa el mineral de Las Bambas; una exigencia innegociable para las comunidades del área de influencia de la mina. Ahora, la solución podría tardar. Y, a un año de las elecciones, el riesgo de conflictividad y de politización del proyecto crece.



POR CLAUDIA GUTIERREZ C.

El corredor minero del sur, área de influencia de la mina Las Bambas y epicentro de múltiples estallidos sociales durante la última década, vuelve a ser presa de la impericia estatal. Desde hace casi tres meses, el marco legal que regulaba la adquisición de predios en el corredor —clave para mejorar la vía por la que transitan los camiones de transporte de minerales, como exigen las comunidades de la zona— quedó sin vigencia. Y, con ello, la solución definitiva al levantamiento de polvo de la vía, que tantos problemas ha suscitado en el pasado reciente, ingresó a una fase de tensa incertidumbre.

Aunque el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) afirma estar trabajando en un remedio para el problema, la medida llega tarde y cualquier solución difícilmente sería implementada de forma inmediata. Un descuido que, a menos de un año

de las elecciones, amenaza con generar ruido, elevar el riesgo de conflictividad y politizar el desarrollo de este importante proyecto.

VIEJOS PROBLEMAS

El caso se remonta a 2014, cuando el consorcio chino MMG adquirió Las Bambas. Su anterior propietario, Glencore, tenía previsto construir un minero ducto, pero MMG descartó dicha opción y optó por el transporte terrestre con camiones. Las comunidades asentadas en las cercanías de las vías denunciaron una presunta afectación a su calidad de vida, por la generación de polvo en el transporte de los minerales (SE1662).

La protesta social estalló en 2018, cuando el Ejecutivo reclasificó el corredor minero. Este pasó de vía comunal a carretera nacional, sin un trabajo de consulta previa. Lo que permitió que la vía se utilice sin necesidad de que las comunidades sean compensadas, de acuerdo con el socio de GSA Legal, Edgardo Portaro.

En diciembre de 2019, tras la disolución del Congreso y durante la etapa en la que el Ejecutivo podía legislar mediante decretos de urgencia (DU), el gobierno de ese entonces emitió el DU 026-2019. Este facultaba al MTC a adquirir los predios ubicados en el corredor minero mediante un procedimiento más ágil, a cargo de Provías. El objetivo era asegurar la ejecución de obras para mejorar la vía; una exigencia fundamental para las

comunidades. "Tenía mucho sentido hacer un procedimiento más sencillo para culminar con la adquisición [de predios], al asegurar los pagos con un fideicomiso. Se hizo un mecanismo de pago pensando en que sea más expeditivo", cuenta el exviceministro de Minas, Augusto Cauti, cuyo periodo de gestión coincidió con la publicación del decreto de urgencia.

MMG, por su parte, promovió la conformación de una compañía que agrupa siete empresas comunales. Su fin es el mantenimiento de la carretera mediante actividades como el regado de la vía. Desde los bloqueos generalizados de 2022, que provocaron que Las Bambas deje de operar durante 57 días, no se han vuelto a registrar bloqueos y paralizaciones de gran magnitud. "Lo que hizo el DU fue poner una 'curita' por cinco años", advierte Portaro.

La norma, sin embargo, sólo estuvo vigente hasta diciembre de 2024. Hoy, ya no existe un marco legal que respalde la continuidad de la adquisición de predios y, por lo tanto, que permita facilitar la compensación económica a las comunidades. Si bien en enero el Ejecutivo prorrogó el estado de emergencia en el corredor por 60 días, a fin de que no se entorpezca el flujo de camiones, la medida vence el 30 marzo, como recuerda la gerente senior de EY Law, Vivian Paredes.

Dicha situación amenaza, ahora, con aumentar el descontento de las comunidades e incentivar potenciales acciones de protesta. Y es que aún no



se ha logrado un avance mayoritario en los pagos a cargo de Provías. Según pudo conocer esta revista, hasta el año pasado las adquisiciones del MTC a los propietarios y poseedores de la zona tenían un avance de apenas 30%. El ministerio, por su parte, evitó brindar información sobre este último punto, cuando fue consultado por SEMANAeconómica. "En la medida que los propietarios o poseedores de estas tierras no vean atendidas sus expectativas de recibir un pago o justiprecio, además del monto adicional del 20% del valor de la tasación que menciona la norma, será un caldo de cultivo para conflictos", enfatiza Paredes.

Riesgo electoral

Para prevenir un escalamiento social, el Ejecutivo dice haber tomado cartas en el asunto, aunque con resultados disímiles. "Desde diciembre no hubo acercamientos, como si habíamos visto en meses anteriores", afirma el representante de la Subadjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo, Porfirio Barrenechea.

En febrero, el MTC, Provías y los representantes comunales de los afectados y del distrito de Mara (provincia de Cotabambas) mantuvieron una reunión para abordar la continuidad de la adquisición de predios. Y una segunda reunión será celebrada en abril, de acuerdo con Barrenechea. Pero las opciones de una extensión o de un nuevo DU estarían descartadas, ya que la norma original generó dudas sobre su constitucionalidad, como señala la asociada de DLA Piper Perú, Nathalie Málaga.

Según informó el MTC a esta revista, la cartera trabaja en un proyecto de ley para restituir el marco legal, por ahora sin un plazo definido. Para ello, se está recabando opiniones de diversos sectores del Ejecutivo y luego, previo análisis de la Comisión de Coordinación Viceministerial, el documento se elevaría al Consejo de Ministros. De acuerdo con una fuente con conocimiento directo de las conversaciones, la propuesta mantendría el incentivo de pagar a los propietarios o poseedores un 20% adicional al valor de la tasación, a fin de agilizar la negociación.



El distrito de Capacmarca, en la provincia aledaña a Chumbivilcas, ya habría convocado a un bloqueo de la carretera

El trámite para que la iniciativa legislativa se promulgue en El Peruano, sin embargo, no será inmediato; dependerá de la priorización que reciba del Congreso. Lo que abre el riesgo de que esta se postergue hasta los meses cercanos a los comicios nacionales y regionales del 2026. Como advierte el socio fundador del Centro Wiñaq, Franco Olcese, esta sería una herramienta que algunos podrían querer utilizar para ganar la atención de la población. Sobre todo, en un contexto en el que las demandas más importantes de la ciudadanía ya no radican en el tema ambiental, sino en las expectativas económicas, como advierte el exviceministro de Gestión Ambiental, José de Echave.

En medio de un contexto electoral que siempre suele estimular la conflictividad social y frente a la expansión de la minería ilegal, las demandas en torno a Las Bambas no tardarían en ser politizadas. "Preocupa la intromisión de representantes e intereses ilegales en la campaña, que coopten a determinados candidatos, sobre todo, de aquellos partidos tipo 'vientre de alquiler', como Alianza para el Progreso y Somos Perú", remarca el exviceministro de Gobernanza Territorial, Raúl Molina.

Por lo pronto, el malestar social ya empezó a manifestarse. En Cotabambas, la zona directa de influencia del proyecto (ver mapa) existe tensión por una sentencia judicial contra dirigentes que protestaron ante el presunto daño ambiental generado por el tránsito de camiones. Y el distrito de Capacmarca, ubicado en la provincia aledaña de Chumbivilcas, ya habría convocado a un paro y a un bloqueo de la carretera. Ello a raíz de que el MTC no ha cumplido con la compensación por el uso de la vía, según el excongresista de la República por Apurímac, Richard Arce.

SEMANAeconómica buscó un pronunciamiento oficial de Las Bambas durante la elaboración de este informe. Al cierre de esta edición, no hubo respuesta.

DEALS EDUCATIVOS

ENFOCA CAMBIA DE RUMBO CON VISIVA

Ante las dificultades halladas para vender el 100% de Visiva —su conglomerado educativo—, la administradora de fondos de *private equity* buscaría ahora vender las subsidiarias por separado. La primera salida, que apunta a concretarse en este 1525, se definiría entre el instituto Certus y la universidad UCAL.



POR ALBA NAUPAS

Enfoca ha dado un giro de timón en su búsqueda por salir del negocio educativo. Tras intentar y no llegar a concretar la venta del 100% del holding Visiva —que agrupa a la Universidad de Ciencias y Artes de América Latina (UCAL) y los institutos Certus y Toulouse Lautrec—, la administradora de fondos de *private equity* habría retomado su plan inicial: vender las empresas por separado. Así pudo conocerlo en exclusiva SEMANAECONÓMICA, a través de distintas fuentes con conocimiento directo del proceso de venta.

Las idas y vueltas

Hace casi un año, esta revista reportó que la intención de Enfoca era vender únicamente el instituto Toulouse Lautrec (SE1911), considerado la 'joya' del holding. Sin embargo, el fondo recibió propuestas de potenciales compradores para adquirir todo Visiva. "En ese momento había al menos una oferta en ese sentido, pero aún estaban en la etapa de ofertas no vinculantes", detalla una fuente enterada de dicho proceso de venta, que finalmente se frustró, cuando las partes no llegaron a un entendimiento sobre el precio.

Hoy, la situación es distinta. Toulouse Lautrec, que hasta el 2023 era la unidad que mejores resultados aportaba al grupo, no logró repetir los buenos números en 2024. Ante ello, la alternativa de vender cada negocio por separado habría retornado a la mesa de decisión de Enfoca. "Hace sentido que lo separen por cuestiones de ubicación, tamaño de alumnos, pensiones e incluso por las mismas carreras. Cuando

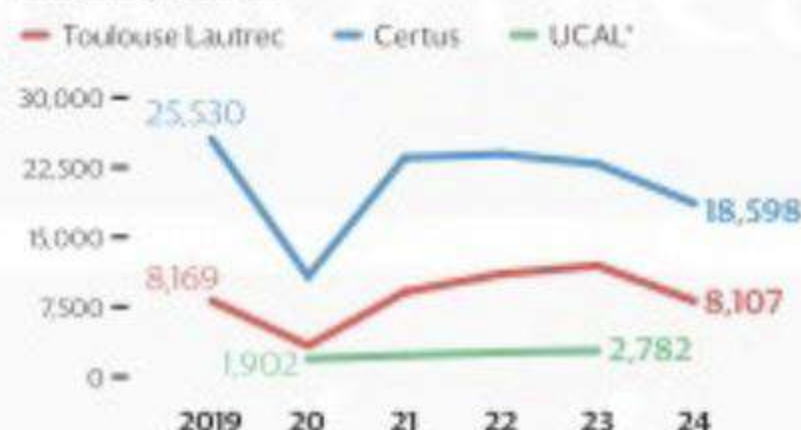
el activo es grande, es más fácil dividirlo para encontrar interesados que quieran atender un nicho específico", explica el vicepresidente de Apoyo Finanzas Corporativas, Mauricio Concha.

Con las nuevas opciones sobre la mesa y a diferencia de la evaluación realizada un año atrás, la única certeza que hoy asoma en Enfoca es que Toulouse Lautrec difícilmente será la primera unidad en venderse. "Aunque sea el de más valor, no necesariamente será el primero en salir", anticipa una fuente involucrada en las negociaciones.

Así, la primera venta se definiría entre Certus y UCAL. Según pudo conocer esta revista, la transacción por el 100% →



Evolución de alumnos de Toulouse Lautrec, Certus y UCAL*



*Senedu no cuenta con información actualizada de los alumnos de UCAL en el 2019 y 2024.

Fuentes: Ministerio de Educación y Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria

de una de estas instituciones atravesaría hoy etapas finales. Y, de no mediar contratiempos inesperados, se podría cerrar incluso entre el 2T25 y el 3T25.

Contingencias numéricas

En los últimos años, el sector de educación superior evidenció una recuperación respecto a los estragos de la pandemia del Covid-19. "Esto lo hace un sector muy atractivo para los M&A", afirma Alberto Rebaza, socio en Rebaza, Alcázar & De Las Casas.

Sin embargo, el repunte sostenido no necesariamente se replica en los institutos de Visiva. A Certus, por ejemplo, le sigue costando recuperar la cantidad de alumnos que tenía antes de la pandemia. En los últimos dos años el número de estudiantes siguió cayendo, a pesar de las metas de crecimiento planteadas por el instituto y del licenciamiento de este como Escuela de Educación Superior (ver gráfico).

En medio de ese complejo panorama, durante el 2S24, la mayoría de los ejecutivos de primera línea de Visiva renunció.

El proceso de venta del 100% de uno de los institutos de Visiva habría ingresado a la recta final

Entre ellos, Douglas Franco Anzola, presidente del holding desde el 2020. "Las renunciaciones se dan en un contexto en el que el grupo está complicado. No le va bien", reconoce una fuente de alto nivel de Visiva, sin autorización para declarar, a la que accedió esta revista. Hasta la fecha, Visiva no ha nombrado a un nuevo presidente del conglomerado. Cada una de las gerencias de las tres instituciones le reporta al directorio de Enfoca.

Algunas de estas contingencias son las que habrían castigado el precio, cuando se pretendía vender todo el grupo en conjunto. De acuerdo con una fuente del conglomerado con conocimiento directo de sus finanzas, en los últimos años principalmente el valor de los institutos se ha visto disminuido. "No era rentable vender todo", afirma.

Durante la elaboración de este informe, SEMANA económica se comunicó con Certus, UCAL y Enfoca. Hasta el cierre de la edición, no hubo respuesta de parte de ninguna de estas instituciones. ■

SEMANA económica

Sumamos nuevas voces al mejor análisis



Finanzas

Javier Ichazo
CEO de Mibanco Perú
y líder de Microfinanzas
de Credicorp



Negocios

Rubén Sánchez
CEO del Grupo San Antonio



Innovación

Jurgita Šarkovaitė
Customer Success Director
de Neo Consulting



Desarrollo profesional

María Paz Oliva
Co-fundadora de MBA Perú
y assistant vice president
de Citi en Nueva York

Síguenos en:



Autos

- **ASTON MARTIN Y MCLAREN** "Ya no hay un único estereotipo de cliente"
- **ELECTROMOVILIDAD** Los próximos pasos de la oferta de electrificados
- **CRÉDITOS VEHICULARES** Oportunidades a la vista para el financiamiento



La transformación se acelera

La demanda vehicular peruana avanza hacia una sofisticación cada vez mayor, reflejada en el portafolio, la tecnología y los servicios de las principales firmas. Y el potencial aún es grande.



TENDENCIAS DE MERCADO

LAS NUEVAS EXIGENCIAS DEL CONDUCTOR PERUANO

Los principales jugadores del mercado ajustan sus portafolios a un mercado local en el que los modelos SUV le han ganado terreno al sedán. Ello como parte de la transformación de un comprador que valora cada vez más la atención posventa, la tecnología y la diversidad de alternativas de financiamiento.

POR ALBA RAÚPAS

El patrón de compra vehicular de los peruanos atraviesa una importante transformación, reflejada en la oferta de los principales fabricantes y comercializadores. Las SUV (Sport Utility Vehicle) han logrado desplazar al sedán en la preferencia de los peruanos, llevando a distintos jugadores de la industria a adaptar su portafolio de productos.

La oferta de SUV con diferentes dimensiones y precios para atender la creciente demanda es cada vez más amplia. Y el peso de la conectividad, la tecnología enfocada en seguridad, el respaldo posventa y las alternativas de pago es cada vez mayor en la decisión del comprador.

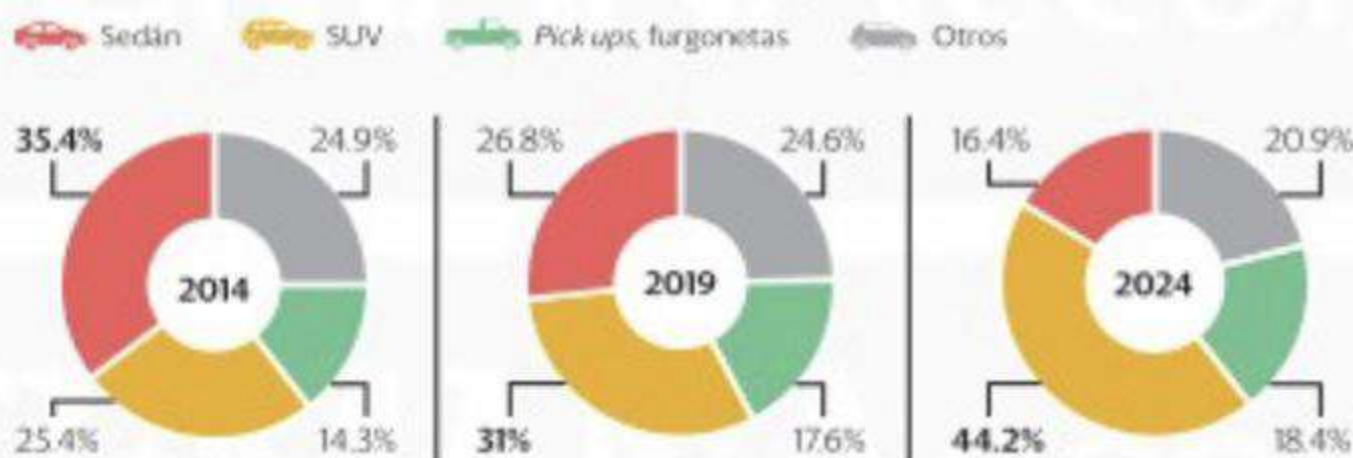
SUCESIÓN EN EL TRONO

Menos sedanes circulan hoy por las calles del país. En 2014, este modelo de carrocería representaba el 35% del total de autos vendidos en el Perú. Con el paso de los años, sin embargo, su participación cayó drásticamente y, en el 2024, descendió hasta un 16% (ver gráfico).

En contraste, las SUV vienen avanzando a velocidad de cruce. Al cierre del 2024, su participación superó el 40% del mercado. Y son dos los factores que explican gran parte de este cambio de tendencia. "Tienen mayor altura sobre el suelo, característica que se valora mucho por las condiciones de los caminos del Perú. Y también una posición más alta de manejo, lo que brinda más seguridad y control sobre el vehículo", explica el gerente de Asuntos Corporativos de Toyota del Perú, David Caro.

El avance descrito de las SUV ha hecho que marcas como Mitsubishi Motors Perú concentren más de la mitad de su portafolio en dicho modelo. "De nuestros ocho modelos, seis son SUV. Este año lanzaremos un nuevo modelo, que será SUV", adelanta su brand manager, Ider Cifuentes. En el caso de Nissan, de sus diez mo-

Evolución de la venta de vehículos livianos, por segmento



* Incluye hatchback, convertible, multipropósito, microbús, panel y station wagon.

Fuente: Toyota del Perú





delos disponibles, seis son SUV, incluyendo un modelo híbrido cuyo precio oscila entre los US\$46,000 y US\$50,000. "La familia de productos más importante para nosotros es la SUV. Ahí tenemos concentrada más del 60% de nuestra venta, muy en línea con lo que pide el mercado peruano", enfatiza el CEO de Nissan Perú, Jaime Obreros.

Aunque el precio de las SUV solía ser más oneroso que el de un sedán, las marcas se han ajustado para incluir modelos con una mayor gama de precios. "Todas han reforzado su oferta en este segmento. Hoy, existen opciones de SUV compactos, de marcas de origen asiático, con precios que pueden ir desde los US\$10,990 [similar o menor a un sedán]", explica Alejandro Lucioni, gerente general de Altos Andes. Dicha compañía representa localmente a Jetour, la marca china que ingresó al mercado peruano en 2021 y cuya propuesta está enfocada exclusivamente en SUV.

CLIENTE EN EVOLUCIÓN

A la par de esta transición de modelos, las marcas también han notado un 'cambio de chip' en los compradores durante los últimos años. "Lo más importante es que



EL CAMBIO MÁS IMPORTANTE EN EL CONSUMIDOR ES QUE EL AUTO YA NO ES PARA TODA LA VIDA. HOY, SE BUSCA RENOVAR CADA CIERTO TIEMPO

el auto ya no es para toda la vida. Antes se buscaba que el carro te acompañe en todas las etapas. Hoy, se busca renovar cada cierto tiempo y se deja el vehículo antiguo como forma de pago", explica Cifuentes.

Antes de la pandemia del Covid-19, menos del 5% de los clientes dejaba su auto como forma de pago. En 2024, la cifra aumentó a casi 20%, según Cifuentes. En el caso de Mitsubishi Motors, de cada 100 autos vendidos en 2024, 17 veces se recibieron autos como parte de pago. Para 2025, la meta es llegar hasta los 25.

Por esta razón, las marcas están apostando por fidelizar a sus clientes con un foco muy marca-

do en la posventa. Y, de esta forma, asegurar la renovación con ellos. Entre los principales beneficios ofrecidos actualmente por las marcas están el incremento de las garantías, el mantenimiento personalizado, la asistencia rápida y la cobertura a nivel nacional. Y algunas han implementado servicios digitales, como agendamiento en línea, diagnóstico remoto y aplicaciones móviles para la gestión del vehículo.

Otro atributo que buscan potenciar las automotrices con presencia local es la innovación en las tecnologías que incorporan a sus vehículos. Hoy, las más valoradas por los conductores peruanos son los sistemas de infoentretenimiento, conectividad y seguridad.

Por ejemplo, en la decisión de compra se ha vuelto más relevante que los autos dispongan de Apple CarPlay o Android Auto, lo que facilita el acceso a navegación GPS, reproducción de música, llamadas y asistente de voz. Además, muchos fabricantes están incorporando pantallas táctiles de alta resolución y cargadores inalámbricos. Respecto a la seguridad, algunas de las tecnologías incorporadas son sensores de puntos ciegos, sistemas de frenos ABS y sistema de control de estabilidad, según Caro.

Todo ello, con distintos métodos y facilidades de pago a disposición. "Antes, se solía ahorrar por muchos años para comprar al cash un vehículo. Ahora, si bien es importante el valor del auto, también lo es cómo un cliente puede acceder a ese monto", sostiene Obreros. Algunas firmas, como Nissan Perú, cuentan con su propio brazo financiero (CrediNissan). Mientras que otras han logrado forjar alianzas con diferentes bancos locales. ■



ELECTROMOVILIDAD

LA SIGUIENTE MARCHA DE LOS ELECTRIFICADOS

Los fabricantes y distribuidores aceleran el paso en su búsqueda por masificar los vehículos electrificados en el Perú. La cada vez mayor oferta de modelos y tecnologías empieza a complementarse con más variedad de opciones y redes de carga e incentivos financieros especiales.

POR ALBA RAUPAS



La venta de vehículos electrificados sigue acelerando en el mercado peruano. Y nada hace presagiar que vaya a ralentizarse. Aunque su penetración en el parque automotor aún es acotada —al cierre de 2024 era de apenas 4%—, muchos de los principales fabricantes han decidido ya que su futuro cercano pase por la electromovilidad. Hoy, diversos jugadores están aumentando sus inversiones en nuevos modelos y tecnologías, expandiendo su red de carga y ofreciendo incentivos financieros para facilitar su adopción en el Perú. “Los vehículos electrificados llegaron para quedarse”, prevé el gerente general de BMW Group Perú, Antonio Rivera.

Además de la reducción de las emisiones de CO₂, uno de los principales drivers que viene impulsando la demanda de vehículos 100% eléctricos e híbridos es su menor costo de operación. “El costo del kilómetro en un electrificado es mucho más barato que en uno de combustión, en el que la gasolina es el principal gasto”, afirma el gerente de Planeamiento Comercial y Desarrollo de Red de Kia Perú, Giro Carrano. Y, al estar ensamblados con menos piezas, el mantenimiento de un electrificado requiere menos intervenciones.

DEMANDA DE MERCADO

Actualmente, los autos con tecnologías híbridas son los más de-

mandados. Detrás del creciente interés por estos está la mayor disponibilidad de modelos más accesibles y con menor dependencia de una infraestructura de carga. En 2024, el 93.4% de los vehículos electrificados vendidos en el país fueron híbridos, de acuerdo con cifras de la Asociación Automotriz del Perú (ver gráfico). Por ello, muchas marcas vienen apostando por esta tecnología como una fase intermedia que les permita introducir progresivamente la electrificación, como advierte el gerente de Asuntos Corporativos de Toyota del Perú, David Caro.

Honda, por ejemplo, incursió en el segmento de electromovilidad en 2024, cuando lanzó la CR-V Advanced Hybrid, su primer modelo Hybrid Electric Vehicle. “El vehículo rinde 80 km por galón, más del triple de un auto a combustión. Tiene una autonomía bastante alta. El 85% del tiempo se maneja con su motor eléctrico”, cuenta el director comercial de Honda Perú, Jorge Oshiro. El siguiente paso del fabricante japonés será introducir nuevos modelos híbridos y, desde 2027, lanzar sus primeros autos 100% eléctricos.

Si bien hoy los vehículos híbridos concentran la demanda mayoritaria del mercado peruano, las opciones eléctricas también están atrayendo miradas en el país. En diciembre de 2024, la china BYD —líder mundial en electromovilidad— aterrizó en el →

Perú con una oferta diversificada, que incluye seis modelos diseñados para satisfacer distintas necesidades y preferencias. Cuatro de estos son 100% eléctricos, con distintos niveles de autonomía y tamaño. "Observamos que más marcas han empezado a introducir más modelos eléctricos, aumentando así la oferta hacia los consumidores", señala Juan Felipe Salgado, gerente general de Motorysa Perú, la distribuidora de BYD en el país.

Este incremento del abanico de opciones ha motivado que los vehículos electrificados ofrezcan tickets más bajos, facilitando su adopción por parte de un público más amplio. Hace 15 años, cuando el Toyota Prius incursionó en el mercado peruano, costaba alrededor de US\$45,000. Hoy, la marca japonesa ofrece vehículos electrificados desde US\$24,000, como el Yaris Cross. "El nivel de precios ha bajado y creemos que en el futuro va a seguir ajustándose por el tema de economías de escala. Al producir más, las tecnologías van a ser aun más accesibles", anticipa Caro.

DERRIBANDO BARRERAS

En el país, sin embargo, aún persisten ciertos obstáculos en el camino de la masificación de los vehículos electrificados. La falta de incentivos estatales que permitan alcanzar precios más competitivos, por ejemplo, es uno constantemente aludido por los fabricantes presentes en el mercado local.

A falta de dichos incentivos, los próximos pasos de las firmas pasarán por ofrecer métodos de pago especiales para facilitar las compras, sobre todo, de vehículos 100% eléctricos. Volvo ya ofrece la posibilidad de adquirir un auto eléctrico más compacto, el EX30, con cuotas mensuales de US\$350 y dejando un auto como parte de pago. Esto último cubre, aproximadamente, el 40% del costo total, según detalla el gerente de Negocios de Marcas Premium de Gildemeister, Alejandro Ruiz de Somocurcio.

Hoy, una de las principales preocupaciones de los clientes interesados en adquirir autos electrificados es dónde y cómo recargar sus baterías. Debido a la limitada infraes-



HACE 15 AÑOS, CUANDO EL TOYOTA PRIUS ENTRÓ AL MERCADO, COSTABA US\$45,000. HOY, LA MISMA FIRMA OFRECE VEHÍCULOS ELECTRIFICADOS DESDE US\$24,000

tructura de carga pública, las marcas están desplegando estrategias para brindar mayor flexibilidad a los usuarios. "Proporcionamos distintos tipos de cargadores a nuestros clientes: un wallbox (cargador de pared), un cable de carga pública y un cargador portátil. Así, quienes adquieren un vehículo eléctrico pueden adaptar la carga a su rutina diaria con total flexibilidad", explica Rivera, de BMW Group. Adicionalmente, existen alianzas para instalar cargadores en lugares de alto tránsito, como malls.

Para seguir derribando las barreras en el camino de la electrificación y volver más atractivo al segmento, las firmas también han decidido brindar servicios de posventa cada vez más especializados. Ese es el caso del Kia EV9, un auto 100% eléctrico con autonomía de aproximadamente 500 km, que cuenta con un servicio premium de posventa. Este incluye descuentos de por vida en piezas y accesorios, descuentos para chofer profesional para ejecutivos, prioridad en la programación de citas para mantenimiento o reparación, entre otros.

Venta de vehículos electrificados en 2024

Tipo de tecnología	Especificación	Autos vendidos
MHEV (Mild Hybrid Electric Vehicle)	Utiliza un motor eléctrico pequeño que asiste al motor de combustión, pero no puede mover el vehículo por sí solo.	3,050
HEV (Hybrid Electric Vehicle)	Combina un motor de combustión interna con uno o más motores eléctricos. No se enchufa.	2,858
PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle)	Similar al HEV, pero con una batería de mayor capacidad que se puede recargar enchufándola.	265
BEV (Battery Electric Vehicle)	Funciona sólo con un motor eléctrico alimentado por una batería recargable. No tiene motor de combustión.	435

Fuente: Asociación Automotriz del Perú (AAP)

RANGE ROVER: EL SUV DEPORTIVO DE LUJO POR EXCELENCIA

La tercera generación del Range Rover Sport no solo destaca por su tecnología y nivel de personalización, sino también por su performance y atención a cada detalle.



Ampliando la oferta actual, la nueva variante Range Rover Sport P360 SE 2025 hace su debut en el mercado peruano. La misma cuenta con un diseño único que resalta el espíritu de un ícono británico mediante un nivel de equipamiento y performance que refuerzan las credenciales de Range Rover como referente de la categoría.

NOVEDADES

La diferenciación del diseño es una de las características clave del nuevo modelo. "Con Range Rover buscamos un enfoque más puro que refleje nuestra tradición en la innovación. Esto se aprecia desde el exterior en donde nuestro diseño reduccionista destaca por su elegancia, hasta la selección de materiales interiores, que logran generar una atmósfera única", explica Alejandro Ruiz de Somocurcio, gerente de marcas premium del Gildemeister, representante de JLR en el país.

Range Rover Sport P360 SE equipa un potente motor de 6 cilindros en línea que permite alcanzar los 360 caballos de fuerza

Otro upgrade destacable es el uso de una mejor tecnología para el entretenimiento y experiencia del conductor. Ahora, el vehículo viene equipado con el nuevo sistema Pivi Pro, el cual es 40% más rápido que su predecesor, además de tener un uso bastante intuitivo para cualquier usuario.

La tecnología también es aprovechada para asegurar el bienestar de los pasajeros, pues el nuevo modelo tiene cámaras y radares para el frenado automático o reducir la velocidad en caso sea

necesario. Además, el auto cuenta con sensores en el timón para poder alertar al conductor en caso se esté quedando dormido o cambiando de carril de manera inusual.

FUERZA Y POTENCIA

En cuanto al tren de potencia, Range Rover Sport P360 SE equipa un potente motor de 6 cilindros en línea que permite alcanzar los 360 caballos de fuerza. De esta forma, complementa su oferta de motorizaciones de 8 cilindros.

La potencia, diseño y tecnología del vehículo le permite tener una buena performance en cualquier tipo de terreno, por lo que es un vehículo perfecto para aquellas personas que quieran darle un uso tanto en la ciudad como fuera de ella.

Con esta nueva versión, Range Rover busca mantenerse como referente dentro de este exigente segmento. ■

Para más información:
<https://www.landrover.pe/>





ARIOSTO MATELLINI, GERENTE GENERAL DE LA DIVISIÓN AUTOMOTRIZ DE PREMIUM BRANDS

“YA NO HAY UN ÚNICO ESTEREOTIPO DE CLIENTE [DE AUTOS DE ‘SUPERLUJO’]”

El ejecutivo de la compañía peruana representante de McLaren y Aston Martin ve una demanda creciente de autos de más de US\$200,000, que trasciende la capital y ya involucra a compradores de ciudades como Piura, Trujillo o Arequipa. Este año, prevé colocar entre 18 y 20 autos de ‘superlujo’ en el país –la mayoría de Aston Martin– e introducir dos nuevas marcas internacionales de modelos deportivos al mercado.

POR ALBA RAÚPAS

■ **Cómo ha evolucionado la demanda peruana por autos del nivel de lujo que comercializa Premium Brands?**

Es un mercado reciente. Iniciamos operaciones en 2012, representando a Aston Martin. Fue una apuesta bastante riesgosa. Antes había marcas de lujo en el país con varias unidades colocadas en el mercado, pero no había un segmento de autos de más de US\$200,000, que es a lo que llamamos ‘superlujo’. Cuando llegamos, éramos la única empresa con marcas de ‘superlujo’. Hoy, las marcas grandes ya tienen representación en el país, como Lamborghini y Bentley.

■ **¿Qué drivers han impulsado el crecimiento del segmento?**

El mercado peruano empezó a demandar estos vehículos. El mundo está globalizado y la información está al alcance de cualquiera. Muchas marcas empezaron a generar

productos extremadamente lujosos y el cliente entusiasta, con una afinidad hacia los autos, recibe esta información y empieza a averiguar cómo traerlos al país. Así nace la idea de traer una marca de ‘superlujo’. Hicimos nuestra tarea y hallamos que Aston Martin podría funcionar muy bien: carros cómodos, deportivos y altamente lujosos. En los primeros años, se colocaron entre diez y 12 autos, algo que por el ticket es una hazaña importante. En 2016 conseguimos la representación de McLaren, que ha crecido más rápido que Aston Martin, porque vende a un público más joven y dinámico.

■ **¿Qué define al comprador de este segmento?**

El perfil del cliente tradicional era una persona más adulta, con conocimientos de autos, porque entendía lo que era la marca. Era una persona que los compraba

para que sea su tercer, cuarto o quinto auto y lo usaba esporádicamente. Ahora, hay de todo un poco. Hay clientes que usan su auto para ir a la oficina, trabajar, hacer su día a día. Tengo clientes jóvenes y mayores, que están en Lima y provincias como Arequipa, Trujillo y Piura. Ya no hay un único estereotipo de cliente. Eso terminó en la pandemia [del Covid-19].

■ **¿Cuáles son los modelos más solicitados hoy?**

En McLaren, el más solicitado es el Artura; un auto híbrido y el más versátil de la marca. En Aston Martin, el abanico de productos ha cambiado radicalmente. El año pasado hubo un cambio en los modelos. El DB12, que es el nuevo auto, es el nuevo Super GT de la marca. Y lanzaron dos autos muy importantes: revivieron el Vanquish y el Vantage tuvo una actualización

que lo puso en un segmento mucho más competitivo y deportivo. Los clientes que miraban un auto de otra marca y no miraban a Aston Martin, porque no estaba en el mismo segmento, ahora nos miran. Y se han dado cuenta de que el ticket es muy similar al de la competencia. Hoy, por ejemplo, el Aston Martin Vantage 2025 compete directamente con el Porsche 911 Turbo.

¿Cuál es el rango de precios?

Aston Martin arranca por encima de los US\$280,000. Y McLaren desde los US\$320,000.

Algunos autos son de edición limitada. ¿Cómo deciden quiénes pueden adquirirlos?

Aston Martin no es tan exigente. Un vehículo de producción limitada puede ser adquirido por un cliente regular. No es necesario tener un modelo especial previo o determinada cantidad de autos de la marca. En el caso de McLaren, hay autos de edición limitada que pueden ser adquiridos por el público general y otros que sólo pueden comprarlos quienes tienen ediciones limitadas anteriores.

¿Cuántos vehículos vendió Premium Brands en 2024?

Colocamos 14 unidades, entre Aston Martin, McLaren, INKAS y los pedidos especiales.

¿A qué público apunta INKAS?

INKAS es una empresa que blinda vehículos como Toyota, Lexus, Mercedes Benz. El público está compuesto por empresas que requieren estos vehículos para sus ejecutivos. Hay una mayor demanda en los últimos dos años, lo que nos da el mensaje de que hay más incidencia de delincuencia en el país.

¿Por qué decidieron crear una

unidad de pedidos especiales?

Es un proyecto que hicimos en 2023, porque identificamos que había clientes que buscaban vehículos que normalmente no encuentras aquí. Ya sea porque no tienen un representante en Perú o porque son autos muy peculiares, de un nicho muy específico o antiguos, no existen comercialmente y hay que buscarlos. Por ejemplo, podemos traer un Cadillac o un Ferrari. Hemos encontrado ahí una oportunidad de negocio.

¿Qué metas comerciales tiene la división este año?

El objetivo es colocar la marca en un segmento más deportivo, ya que el abanico de productos nuevos que lanzó Aston Martin nos lo permite. La meta este año es colocar estos productos en mucha mayor cantidad de lo que hemos visto en años pasados: entre 18 a 20 autos de 'superlujo'. La mayoría serán de Aston Martin, queremos enfocarnos en que crezca su parque automotor en el país. Además, tenemos planes de abrir un nuevo taller de posventa.

¿Premium Brands incorporará nuevas marcas al portafolio?

Estamos trabajando con dos marcas nuevas que queremos introducir. Son deportivas, con tickets de entre US\$100,000 y US\$120,000.

¿Qué marcas son?

No puedo decir los nombres todavía. Esperamos que para mitad de año ya las tengamos oficializadas.

En términos de financiamiento, ¿qué porcentaje de clientes



SEMANA Económica



ESTAMOS TRABAJANDO CON DOS MARCAS QUE QUEREMOS INTRODUCIR. SON DEPORTIVAS, CON TICKETS DE ENTRE US\$100,000 Y US\$120,000.

adquiere vehículos al contado y cuántos optan por financiamientos bancarios?

El mercado y los clientes han variado. Vemos bastante más operaciones con créditos bancarios que pagos directos de cliente. Alrededor del 60% de nuestras operaciones son con productos bancarios, ya sean financiamientos vehiculares, financiamiento directo por el cliente u otros. ■



CRÉDITOS VEHICULARES

LAS OPORTUNIDADES QUE LE OFRECE EL 2025 AL FINANCIAMIENTO

La industria financiera tiene un espacio aún interesante para seguir incrementando sus colocaciones vehiculares. El auge de la compra de autos de segunda mano, electrificados y de origen chino son oportunidades a seguir con especial interés.



Myriam Díaz Lúcar

Cerente de Producto Crédito Vehicular de BBVA Perú

La venta de autos nuevos ligeros cerró el 2024 con un panorama complicado, tras registrar una contracción de -8.2%. Aun así, el BBVA logró un crecimiento de 8% en saldos. Y, de acuerdo con proyecciones de la Asociación Automotriz del Perú (AAP), este 2025 las ventas del sector crecerían 5%. Lo que quiere decir que, aun en medio de lo retadoras que puedan lucir las perspectivas, existen oportunidades interesantes a las que debemos prestarle especial atención.

La oportunidad más importante es el potencial de incremento de las colocaciones de créditos vehiculares que todavía existe. No sólo en la venta de autos nuevos —donde el ratio de financiamiento es del 26%—, sino también en la participación de los autos usados que se venden en los concesionarios o entre personas. Hoy, la participación del financiamiento en autos usados no representa ni el 1%. Ello a pesar de que, según datos de la AAP, por cada auto nuevo se venden tres usados.

El gran desafío es incrementar la participación del financiamiento vehicular y llevar a la industria a niveles del 40%. Esto le inyectaría mayor dina-

mismo al sector, porque el crédito vehicular permite adelantar la decisión de compra y que los clientes accedan al auto que necesitan sin descapitalizarse.

Ahora, es posible encontrar a nivel nacional distintas opciones de financiamiento en los puntos de venta de los concesionarios: desde las opciones que brindan los bancos hasta las que ofrecen financieras y fondos colectivos. Es clave que los interesados en adquirir un auto puedan acceder a información sobre estas alternativas y que tengan a su disposición procesos ágiles, que los orienten desde la solicitud del crédito hasta la constitución de la garantía. En este proceso, el uso de los canales digitales resultará fundamental, ya que servirán como medio de consulta o incluso como vehículo de ingreso de una solicitud de crédito.

Otra gran oportunidad que no puede perderse de vista es la venta de autos electrificados, que superó las 6,600 unidades en 2024; un incremento de casi 50% respecto al 2023. Aunque la penetración de este tipo de vehículos aún sea baja en el Perú, existe un trabajo coordinado con importadores y concesionarios para aplicar inicia- ➔



→ Viene de la pág. 28

tivas que promuevan la compra de estos autos.

En los últimos años, las preferencias del consumidor han cambiado progresivamente, con una mayor conciencia sobre el cuidado medioambiental. La baja emisión de gases contaminantes, el menor costo de la energía eléctrica respecto a la gasolina y la reducción del ruido son tres características que resultan actualmente muy valoradas por los clientes, cuando deciden adquirir un auto electrificado. Tomando en cuenta estas características, esperamos que el crecimiento a doble dígito de los autos eléctricos e híbridos se mantenga en los siguientes años y que el porcentaje de este tipo de vehículos vaya cobrando mayor relevancia en la venta de autos nuevos particulares para uso personal.

La participación de las marcas chinas en los autos livianos es otra tendencia que sigue tomando fuerza, al pasar de 12% a 24% en siete años. Como ocurre con el resto de marcas, las diferentes empresas del sector

financiero también están trabajando para forjar alianzas con los importadores y concesionarios, a fin de ofrecer el financiamiento como medio para facilitar la compra de este tipo de vehículos.

Y es que el trabajo conjunto con los importadores de autos y concesionarios será fundamental para el sistema financiero. Ellos son un eje clave para el negocio y tienen el contacto directo con el cliente final. En ese camino, resulta esencial trabajar en el ofrecimiento del crédito vehicular como medio accesible y simple de adquisición de un auto, sea nuevo o usado. Los jugadores del sector deben seguir trabajando para informar con claridad sobre los requisitos de acceso a financiamiento e identificar oportunidades para incrementar el acceso, en un país con altos niveles de informalidad. Y, sobre todo, poner a disposición un proceso que priorice la experiencia del cliente, acompañe la compra del auto y promueva la digitalización. ■



HOY, LA PARTICIPACIÓN DEL FINANCIAMIENTO EN AUTOS USADOS NO REPRESENTA NI EL 1% DEL TOTAL. Y POR CADA AUTO NUEVO SE VENDEN TRES USADOS.

SENDA INMOBILIARIA INGRESA AL DISTRITO DE MAGDALENA CON NUEVO PROYECTO "EDEM"

En su plan de expansión y crecimiento para el año 2025, Senda Inmobiliaria busca ingresar a nuevos distritos y diversificar su oferta de vivienda. Actualmente la empresa está ingresando al distrito de Magdalena con una propuesta innovadora y tiene proyección de comprar dos terrenos nuevos por año, ampliando su portafolio y reforzando su posicionamiento como una de las empresas líderes del mercado.

Edem será un edificio exclusivo de 9 pisos, con departamentos diseñados para maximizar el uso del espacio y brindar confort a sus residentes. Se empezará a construir en nuestra capital con una inversión de aproximadamente S/70.2 millones. La ubicación del proyecto es uno de sus principales atractivos, ya que se encuentra cerca de centros comerciales, colegios y vías principales, lo que facilita el acceso a servicios esenciales y a los principales puntos de la ciudad.

La inversión inmobiliaria en Magdalena ha crecido significativamente en los últimos años. Este incremento no es casualidad. Magdalena forma parte de la denominada "Lima Moderna", un conjunto de distritos que concentró el 45% de las búsquedas de viviendas nuevas en Lima Metropolitana durante 2024. Este dato demuestra el creciente interés por el distrito, no solo por su calidad de vida, sino también por su alto potencial de revalorización en los próximos años.

Edem es un claro ejemplo de cómo el distrito está evolucionando para convertirse en un centro de calidad de vida y, al mismo tiempo, un foco de inversión. La revitalización de la zona, la mejora de su infraestructura y la oferta de proyectos de alto nivel como el de Senda Inmobiliaria son elementos que aseguran la revalorización del sector en los próximos años.



Imagen referencial

convirtiéndose en una opción atractiva tanto para compradores como para inversionistas.

El edificio cuenta con una amplia variedad de amenidades que incluyen un parque interno exclusivo, áreas de parrilla, un gimnasio completamente equipado, un área de coworking y una zona de juegos para niños. Estos espacios están pensados para promover un estilo de vida saludable y facilitar la convivencia entre los residentes.

SOBRE SENDA INMOBILIARIA

Senda es una empresa creada por el grupo Echeverría Izquierdo (Chile) para el desarrollo de productos inmobiliarios de vivienda en el mercado peruano, que tiene como objetivo trasladar al consumidor final su experiencia en la implementación de soluciones de ingeniería y construcción, sumado al amplio conocimiento del mercado y del negocio inmobiliario a cargo de un equipo de profesionales peruanos

altamente calificados. Cuenta con más de 10 años de trayectoria en el mercado y 8 proyectos entregados. Asimismo, cuenta por quinto año consecutivo con la certificación BPTL, que reafirma su compromiso con la calidad de vida de sus propietarios.

Senda Inmobiliaria cuenta con cinco proyectos en venta, diseñados para distintos perfiles de clientes. Los proyectos en Magdalena, Santa Catalina y Surco están dirigidos a familias y parejas que buscan un hogar, mientras que los dos proyectos en San Isidro están orientados a inversionistas. Además, la mayoría de estos desarrollos cuentan con la certificación EDGE, un reconocimiento que impulsa la construcción sostenible en el mercado inmobiliario. ■

Más información:
983 562 143 / 934 780 009
@sendainmobiliaria_



EL LEASING VUELVE A ACELERAR

Los motores que impulsan el *leasing* vehicular volverían a carburar en este 2025. La inversión privada muestra señales de mejoría y tanto bancos como firmas especializadas empiezan a observar una mayor demanda por este tipo de producto.

POR JONATHAN TERRANOVA V.

La recuperación de las cifras de crecimiento de inversión privada anticipan un escenario más provechoso para el desempeño del *leasing* vehicular este año. Tras un 2024 retador, hoy los bancos y las firmas especializadas en dicho producto perciben un repunte en la demanda, impulsado por una mejoría de la confianza empresarial y la reactivación de la inversión en sectores clave como minería, logística y construcción. “El *leasing* será favorecido por el aumento de la inversión privada y los grandes proyectos gubernamentales”, anticipa el gerente de Productos y Servicios de BanBif, José Risi.

OPTIMISMO PRIVADO

En el 2024, un año modesto para la inversión privada, los saldos generales de *leasing* de BCP —uno de los pocos bancos que hoy dispone del producto— se redujeron en S/500 millones. Mientras que en el sistema financiero estos cayeron en cerca de S/1,000 millones. La tendencia fue particularmente notoria en el segmento del *leasing* financiero vehicular, pues la amortización de operaciones vigentes superó los desembolsos para nuevas transacciones. “Esperamos una recuperación de los saldos. Ya estamos viendo más operaciones potenciales de *leasing* vehicular que en 2024. Tuvimos un 1S24 moderado, pero el segundo fue mejor. Confiamos en

que esta tendencia se acelere en 2025”, afirma el *Head of Corporate Banking* de BCP, César Stuart.

Las proyecciones del Banco Central de Reserva (BCR) respaldan el optimismo mostrado por la banca y las empresas especializadas. Su proyección para la inversión privada se sitúa en 4.1% para 2025, en contraste con el 2.6% registrado en 2024. El *leasing* vehicular es un instrumento clave durante la ejecución de inversiones, ya que está enfocado en vehículos de trabajo como camionetas o furgonetas. Y es utilizado, sobre todo, por sectores intensivos en inversión, como los de minería, agricultura y construcción. “El año pasado fue retador, pero logramos crecer. Nuestros datos muestran que nueve de cada 10 empresas planean mantener o ampliar sus flotas. El inicio del año ha sido auspicioso”, revela Jaime Pinillos, gerente general de Arval Perú, firma que posee un 32% de *market share* en *leasing* operativo o *renting*.

MOTORES SECTORIALES

Las empresas mineras y sus proveedores han aumentado su demanda de *leasing* vehicular y operativo, de acuerdo con todas las fuentes consultadas por esta revista. Ello en línea con una proyección de crecimiento de 7.3% para la inversión minera en este 2025, anunciada por el BCR. “Vemos un pipeline interesante de *lea-*

sing vehicular minero cercano a los US\$200 millones. Con una mayor disposición a invertir, el leasing debería repuntar", afirma Stuart, quien asegura que BCP busca mantener, como mínimo, el 40% de las operaciones de leasing financiero del mercado.

El beneficio tributario de la depreciación acelerada es otro factor que hoy refuerza el atractivo del leasing en el segmento corporativo; sobre todo, en minería. La adquisición de camiones, cargadores frontales y equipos de perforación es un componente fundamental dentro de los planes de inversión del sector. Al ser maquinarias con un ticket alto, permiten generar un escudo fiscal sumamente atractivo para las empresas. "Lo ven [al leasing], sobre todo, por las ventajas fiscales que brinda", remarca Risi.

La actividad minera, sin embargo, no será el único driver. Ahora existe interés por parte de los sectores retail y de logística, a raíz de las expectativas generadas en torno al nuevo Puerto de Chancay. "Eso ha aumentado la demanda de unidades de carga. Este año ya vemos más requerimientos que en 2024 en esos rubros", cuenta Hermann Baumann, gerente de EuroRenting, firma de leasing operativo que espera incrementar en 12% su flota de autos durante este año.

Hoy, BCP tiene sobre la mesa un pipeline de US\$50 millones en operaciones ligadas a logística y almacenamiento. Y la entidad espera que aparezcan más oportunidades durante el resto del año. Vehículos como furgonetas, montacargas o unidades de transporte de personal son las más solicitadas. Una demanda que, al mismo tiempo, viene siendo estimulada

por el consumo privado. "Sigue en ascenso y hay un déficit de capacidad de almacenaje, lo que incrementa la necesidad de leasing", explica Stuart.

Además de minería y logística, sectores como el de consumo masivo, agricultura y servicios están mostrando cada vez más interés en leasing operativo, de acuerdo con Pinillos. Esta diversificación sectorial abre un espacio más grande para que la banca y las empresas especializadas sean más agresivas en su apuesta. "Salimos a emitir bonos en febrero del año pasado. Este año hay confianza en una emisión para fines de marzo, con el objetivo de financiar exclusivamente leasing", cuenta Eduardo Lora, gerente general de Total Servicios Financieros, organización de leasing con foco en la pequeña y mediana empresa.

Si el escenario descrito se mantiene en los próximos meses y no surgen sucesos que afecten



YA ESTAMOS VIENDO MÁS OPERACIONES POTENCIALES DE LEASING VEHICULAR QUE EN 2024 [...] CONFIAMOS EN QUE LA TENDENCIA SE ACELERE

negativamente la inflación, la confianza empresarial o las exportaciones —como un deterioro de las condiciones políticas internas o una escalada de las tensiones comerciales a nivel internacional—, todo apuntará a que el leasing vehicular mostrará interesantes resultados al cierre del 2025. "La incertidumbre política es un factor de riesgo. Pero, incluso en estos escenarios, el leasing operativo se vuelve una opción atractiva", concluye Baumann. ■



AEROPUERTO JORGE CHÁVEZ

Nuevas razones de una vieja dilación

Ensayos fallidos y una serie de discrepancias críticas volvieron a dejar en vilo al nuevo Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Y una posible sanción a los responsables empieza a asomar.

Retrocesos de última hora, pruebas insuficientes y una serie de observaciones críticas condenaron a la esperada inauguración del nuevo Aeropuerto Jorge Chávez a su tercera postergación; esta vez, de forma indefinida. Como anticipó esta revista hace más de dos meses (SE1945), el nuevo terminal no estará listo para operar este 30 de marzo. Y el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) ya sugirió que no firmará una adenda o acta de acuerdos con Lima Airport Partners (LAP) para extender el plazo. "A partir del 31 de marzo empiezan a correr las sanciones [contra el concesionario]", advirtió el titular del MTC, Raúl Pérez-Reyes, en conferencia de prensa.

Según fuentes directamente involucradas en las idas y vueltas de los últimos días, a las que accedió SEMANA económica, los problemas que propiciaron la nueva postergación cobraron visibilidad, sobre todo, durante la fase de pruebas. Como parte de esta, LAP dispuso que el ensayo integral del jueves 13 no contaría con cuatro aeronaves, como se planificó en un principio. "La noche previa llamó a tres aerolíneas y les dijo que ya no iban a participar", revela el *country manager* para Perú y Bolivia de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), Martín La Rosa.

La cantidad de pasajeros que participaron en los ensayos fue otro de los motivos de discrepancia. "LAP definió una participación de 800 pasajeros de prueba cada día. Dijimos que se debía realizar por lo menos con 2,000 personas. Nunca se dio", cuenta el gerente general de la Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional (AETAI), Carlos Gutiérrez.

De acuerdo con las fuentes consultadas por esta revista, a nivel de seguridad la infraestructura tampoco estaría lista para operar con total garantía. Si bien esta registra un avance del 99.5%, aún presenta observaciones críticas, como la falta de integración de los sistemas de iluminación, antiincendios, control de accesos, etc. Y la planta de abastecimiento de combustible no tiene autorización para operar, según



Ositrán. "Si el 30 de marzo LAP no subsana las observaciones, Ositrán activa el mecanismo de sanciones y penalidades", advierte el gerente de supervisión y fiscalización del regulador, Francisco Jaramillo.

Desde el punto de vista legal, Ositrán puede decidir si sanciona a LAP por incumplimientos al contrato de concesión y por faltas a su

Reglamento de Incentivos, Infracciones y Sanciones (RIIS). "Es común que los contratos tengan una cláusula que establece que, si un incumplimiento [contractual] se tipifica como infracción administrativa y como conducta penalizable, se aplicará sólo una [de

las medidas]. En ausencia de ello, la decisión es del regulador", explica el asociado senior del estudio Payet, Rey, Cauvi, Pérez Abogados, Sebastián Gamarra. En este caso, el contrato estipula que un incumplimiento del plazo faculta al concedente a aplicar penalidades. Y, por otro lado, el reglamento tipifica como infracción grave el incumplimiento del cronograma de ejecución de inversiones.

SEMANA económica consultó a LAP sobre las incidencias descritas en este informe, pero el concesionario dijo no tener voceros disponibles. En el comunicado divulgado el lunes 17, sin embargo, LAP indicó que la planificación de las pruebas integrales no fue objetada por las involucradas cuando se les informó sobre las mismas. Y que los ensayos fueron ejecutados en su totalidad, aunque "el nivel de participación de los involucrados no ha sido el óptimo". (EAA)

Sólo se realizaron pruebas con 800 pasajeros diarios

“La IA permite a las marcas aumentar la interacción humana sin perder ese toque personal”



Americus Reed, profesor de Marketing en Wharton University, da las claves para que las marcas puedan aprovechar la inteligencia artificial. Será Keynote speaker en CAMP 2025.

¿Qué desafíos genera el nuevo perfil del consumidor para las marcas?

La confianza es cada vez más escasa. Los consumidores no tienen paciencia con las marcas que dicen una cosa y hacen otra. Quieren hiperpersonalización, pero también quieren privacidad. [Los consumidores] anhelan una interacción significativa, pero tienen una capacidad de atención más corta que nunca y les gustan más los podcasts que los anuncios en los medios tradicionales.

¿Y la lealtad? Olvídense de las tarjetas perforadas y los programas de recompensas de la vieja escuela. Si una marca no ofrece valor constantemente (tanto emocional como funcionalmente) y eso deberá ser principalmente a través de experiencias muy significativas, los consumidores seguirán adelante sin pensarlo dos veces. Este tipo de “promiscuidad” del consumidor se ha amplificado después de la pandemia.

¿Cómo implementar la inteligencia artificial (IA) para superar dichos desafíos?

No se trata de reemplazar la conexión humana, sino de mejorarla. Las marcas más inteligentes están usando la IA para escuchar mejor, un término que llamamos “escucha social” para anticipar las necesidades y crear experiencias de consumidor fluidas y sin fricciones. (...) La IA permite a las marcas

aumentar la interacción humana sin perder ese toque personal. Pero debe implementarse de manera inteligente y con un propósito que tenga en cuenta los puntos críticos exactos del proceso en el que interviene. No se puede ser un vendedor perezoso y simplemente automatizar sin pensar detenidamente en el valor agregado de la experiencia.

¿Cómo utilizar la IA sin perder el toque humano?

La IA es poderosa, pero las mejores marcas saben que no es una herramienta que se instala y se olvida. En primer lugar, debe estar alineada con la misión de la marca. Si el contenido o las recomendaciones impulsadas por la IA no parecen estar relacionados con la marca, perderá la confianza en un instante. (...) Las marcas más inteligentes no se limitan a conectar la IA a sus sistemas y esperar que todo salga bien; la moldean para que refleje su identidad central. Si la forma en que la IA se comunica no se siente como una extensión de la voz y los valores de la marca, los consumidores lo notan. Y una vez que la confianza se erosiona, es increíblemente difícil, si acaso imposible, recuperarla. (...)

Las mejores marcas tratan la IA como una parte viva y dinámica de su estrategia, no como una implementación única. Analizan métricas de rendimiento, recopilan comentarios

reales de los clientes y ajustan sus modelos en consecuencia. Así es como se adelantan a las expectativas de los consumidores en lugar de simplemente intentar ponerse al día.

En líneas generales, ¿qué recomendaciones les puede dar a las marcas?

Primero, dejar de pensar en los consumidores como ‘objetivos’ y comenzar a tratarlos como socios. Las personas no quieren que les ‘vendan’, quieren ser parte de algo más grande. Segundo, humanizar la marca. La IA es increíble, pero al final del día, las personas se conectan con otras personas. Hay que buscar formas de crear reales puntos de contacto emocionales.

Tercero, mantenerse ágil. El mercado se mueve rápido, los comportamientos de los consumidores cambian constantemente; si no está evolucionando, se está quedando atrás. No sea un vendedor perezoso. Tómelo como el ejercicio sociológico serio que es.

Y, por último, no perseguir las tendencias. Hay que perseguir la autenticidad. Como alguien que ha estado estudiando estos conceptos durante más de veinticinco años, siempre apostaré por las marcas que saben quiénes son y lo cumplen de manera constante, porque es una apuesta segura y una muy buena posibilidad de que siempre salgan ganando. ■

APETITO ALMACENERO

El aumento de la demanda de almacenes tipo A está impulsando las colocaciones de metros cuadrados en el mercado y la llegada de nuevos jugadores. "Es un mercado que viene creciendo en inventarios todos los años y lo seguirá haciendo", dice el director de Consultoría e Investigación en RE Propiedades, Sandro Vidal.

Sólo en el 1S25 llegarán dos nuevas empresas: Simétrica Almacenes y Almacenes del Norte, con 22,000 m² y 48,000 m², respectivamente. "La expectativa es alcanzar un 85% de ocupación en nuestro primer año", estima el gerente comercial de Simétrica Almacenes, Fabrizio Paredes.

Para el resto de 2025, otras desarrolladoras con presencia en el mercado, como Megacentro, Aldea Logística y Logistic Properties of The Americas, ampliarán sus condominios logísticos.

Al cierre de 2025 se podrían incorporar entre 100,000 m² y 140,000 m² nuevos, estima Binswanger.

Uno de los factores que está motivando a las desarrolladoras a invertir en nuevas construcciones es la preferencia por almacenes más altos y eficientes, ya que permiten optimizar mejor el espacio y reducir los costos operativos. "En los últimos años hemos visto una migración muy importante de clientes de almacenes clase B a almacenes clase A", señala el CEO de Almacenes del Norte, Nicolás Costanzi.

Además, los bajos niveles de vacancia en dicho segmento de almacenes ha generado que las desarrolladoras decidan volver a construir de manera especulativa, sin necesidad de contratos de prearrendamiento. La alta

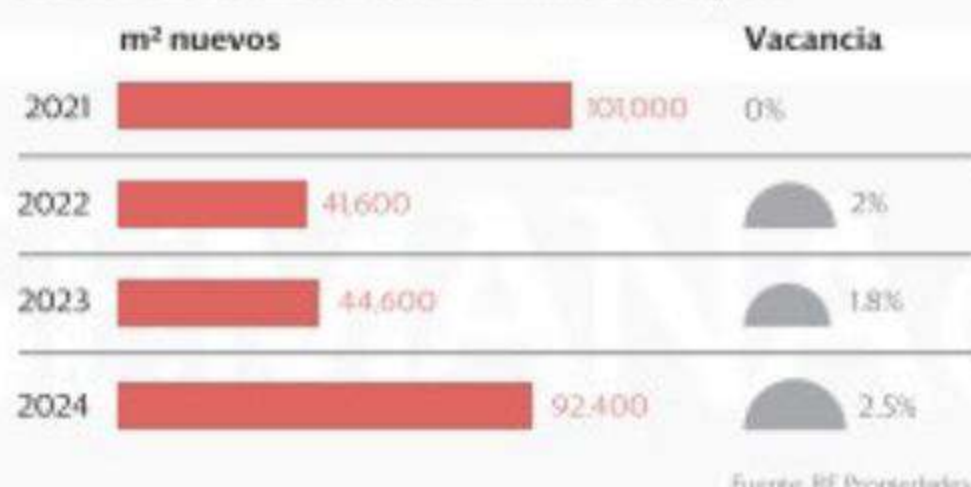
demanda y la poca disponibilidad de espacios libres garantizan que los nuevos proyectos se ocupen rápidamente, lo que reduce el riesgo para los inversionistas y acelera la expansión del sector. "Todo lo que se produce se llena, hoy no hay almacenes de clase A que tengan tasas de vacancia elevadas", asegura

José Miguel Sáenz, gerente general de Megacentro. Al cierre de 2024, los condominios logísticos de esta firma tuvieron una ocupación del 95%.

El dinamismo del mercado está estimulando el apetito e interés de diferentes actores por empezar a invertir. "Hay al menos tres interesados, entre inversionistas particulares e inmobiliarias, en desarrollar nuevos proyectos en el sur de Lima", revela el jefe de Estudios e Investigación de Binswanger, Juan Ruiz. **(AÑO)**

Al cierre del 2025 se podrían sumar entre 100,000 m² y 140,000 m² de almacenes

Evolución de nueva oferta almacenes tipo A



"Hemos llegado a los S/220 millones en colocaciones"

Álvaro Palma, líder de BCP Xplore, cuenta que su oferta tecnológica y de financiamiento para startups y fintechs ha alcanzado a 500 clientes.

¿Cómo nació BCP Xplore?

Lo lanzamos como marca en 2023, pero el proyecto inició y fue escalando desde finales del 2021, derivado de una cartera digital de 30 clientes para explorar las necesidades del ecosistema digital, que incluía startups y fintechs.

¿Qué necesitan las startups y fintechs?

Buscan una propuesta de valor especializada para ellas. Dentro de la banca mayorista, que es una banca bastante tradicional, hemos logrado innovación. BCP Xplore se acerca mucho más a la identidad que tienen esas empresas dentro del ecosistema y estamos más ligados al lenguaje que utilizan.

¿Qué tipo de perfiles atiende BCP Xplore?

Tenemos dos tipos de clientes. El primer grupo necesita servicios transaccionales más profundos a nivel tecnológico de APIs de open banking. Ya están en una etapa de más escala a nivel nacional y regional, entonces necesitan hacer más eficientes sus modelos de negocio o replicar la forma con la que trabajan en otros países. Un segundo grupo está en una etapa más temprana y, si bien necesitan estos servicios transaccionales específicos, también tienen necesidades más grandes de financiamien-

BCP

to para escalar más rápido sus modelos de negocio, incrementar sus equipos, comprar softwares, inventarios, entre otros.

¿Cuáles son los resultados a la fecha?

Tenemos cerca de 500 clientes y hemos llegado a los S/220 millones en colocaciones. Tuvimos un pico de S/250 millones y buscamos retomarlo.

¿Qué nuevos servicios implementarán?

Queremos escalar aún más en financiamiento y encontrar más alternativas bajo distintas estructuras y condiciones. Y ver qué otros actores del mercado —bancos de segundo piso, bancos de desarrollo, etc.— también tienen interés en financiar para hacer partnership. Todavía estamos explorando ideas. En la parte tecnológica buscamos ampliar nuestro portafolio.

En 2024 lanzamos un catálogo de cuatro APIs y la idea es lanzar otras cuatro este año para todo tipo de funcionalidades: consultas de saldos y movimientos, transferencias a otras cuentas del BCP, pagos masivos, etc. **(CGC)**



¿Podemos esperar nuevos aires en Osiptel?



Carlos Huamán Torrecich,
Director Ejecutivo de DN Consultores

Corresponde al renovado Consejo Directivo de la entidad evaluar la adopción de un enfoque regulatorio más alineado con la actual dinámica competitiva del mercado.

Las multas regulatorias impuestas a los operadores de telecomunicaciones superaron los S/230 millones en 2024. Se trata de un aumento significativo respecto a los S/160 millones de 2023 y los S/90 millones de 2022 —tres años consecutivos con récords históricos— registrados por la información oficial del Osiptel. Pero, además, la cifra equivale al 1.6% de los ingresos estimados por el mercado de telecomunicaciones en 2024; muy por encima de los aportes efectuados por los operadores al FTEL (Fondo de Inversión de Telecomunicaciones), que equivalen al 1% de sus ingresos.

Si consideramos que la razón de ser de un organismo regulador es suplir un bajo nivel de competencia en el mercado y que hoy Perú es el mercado móvil más disputado en Sudamérica, las multas ya no deberían surgir en gran medida del regulador, sino de los usuarios. Estos últimos son los que deben 'sancionar' a aquellos operadores que no satisfagan sus expectativas mediante, por ejemplo, el estancamiento del ticket promedio en niveles bajos o de la tasa de deserción de clientes en niveles altos, tal como ocurre desde hace varios años.

Ahora, corresponde al flamante Consejo Directivo del Osiptel —que incluye el saludable retorno institucional de su presidente, Rafael Munte— elegir entre insistir en un enfoque punitivo, cuya prioridad es la fiscalización de indicadores que muchas veces son poco valorados por los usuarios, o impulsar un nuevo enfoque. Uno basado en los riesgos que generan mayor impacto en los usuarios, tal como lo recomienda la OCDE.

El aumento exponencial de las multas demuestra la ineficacia de su naturaleza disuasoria y el carácter discrecional en la aplicación de la fórmula para calcularlas. Por ello, implementar un nuevo enfoque tendría más sentido en la actual dinámica competitiva y permitiría una asignación más eficiente de los recursos limitados del Osiptel. ■

"Los bancos financian la compra de autos, pero no de oficinas"

Humberto Martínez, presidente ejecutivo de Marcan Inmobiliaria, detalla los desafíos y resultados de su apuesta por el mercado de oficinas *boutique*.

No son muchas las inmobiliarias que apuestan por el mercado de oficinas *boutique*. ¿Es un negocio rentable?

No es que no sea un buen negocio, pero tiene el desafío de la comercialización, que obliga [a las inmobiliarias] a tener mucha especialización en venta [de oficinas]. Además, existe poco financiamiento de los bancos para este tipo de proyectos. Requieren aportes de capital más grandes.

¿Existen productos financieros para comprar oficinas?

Los compradores finales tienen un acceso muy limitado al crédito desde la pandemia [del Covid-19] porque el mercado de oficinas fue el más golpeado. Hoy, los bancos dan créditos hipotecarios para segunda vivienda y financian la compra de autos, a pesar de que pierden su valor al salir de tienda, pero no existe un producto financiero para la compra de oficinas. En Chile y Colombia, sí. Nosotros ofrecemos financiamiento de tres años.

¿Cuáles son sus planes para este mercado?

El 50% de nuestro portafolio está compuesto por viviendas y el otro 50% por oficinas. Actualmente, tenemos siete edificios de oficinas *boutique*. Este año vamos a lanzar dos nuevos proyectos, uno en San Isidro y otro en Miraflores, destinado a servicios de salud. Esperamos incrementar nuestra facturación en 25%, con una meta de ventas de S/120 millones.

¿Cómo se distribuye el público que compra sus oficinas?

El 30% compra el espacio para ocuparlo y el 70% restante son inversionistas. Hicimos una investigación [sobre este mercado] en Colombia, México y Chile y vimos que los profesionales de la salud eran un público potencial. En muchos casos, el 25% de nuestras oficinas son ocupadas por médicos, odontólogos y psicólogos.

¿Cuál es la rentabilidad que puede obtener un inversionista que apuesta por adquirir oficinas *boutique*?

La rentabilidad es bastante más alta que en vivienda. Al haber poco financiamiento, el mercado comprador es más chico. Suelen ser personas que pueden comprar toda la oficina en pocas cuotas o al contado, y los retornos respecto al precio suelen estar entre el 10% y el 12%. (EAA)



SEMAYECONOMÍA

PUBLICIDAD

EL RETAIL MEDIA GANA ALTURA

El retail media empieza a posicionarse como un canal clave en el mercado publicitario peruano. Hoy, representa el 1% –aproximadamente US\$2.4 millones– de la inversión publicitaria digital total en 2024, según el reciente informe de IAB y PwC, pero ya se proyecta una escalada significativa para este año.

El crecimiento será impulsado por el robustecimiento de Mercado Libre y el ingreso de Amazon. Como resultado, el retail media será uno de los cinco canales con mayor inversión publicitaria digital del 2025. "Podría alcanzar el 5%. El canal search perderá terreno", afirma la directora ejecutiva de IAB Perú, Beatriz Hernández.

La primera ola de inversión publicitaria en retail media será liderada por las empresas de consumo masivo, que integran el ecosistema retail. "Las empresas de servicios están haciendo pruebas. El crecimiento vendrá por ahí", observa Josué Cardenas, gerente de Mall Media, el market place de Real Plaza.

Además, las pruebas están trascendiendo el enfoque exclusivo en el lower funnel, es decir, en la etapa final del proceso de compra del cliente. "Estamos presenciando una escalada, con una mentalidad full funnel cada vez más relevante", revela el director regional de e-commerce y retail media de IPG Mediabrand, Pablo Lilloa.

Otro factor clave que impulsará el crecimiento es la capacidad de los retailers para recopilar información sobre los hábitos de compra de los consumidores. "Tienen datos de navegación y de compra que complementan bien con los datos que los anunciantes requieren para exponer sus productos", explica el head of Performics en Publicis Croupe Perú, Daniel Carrasco. **(EAA)**



TECNOLOGÍA

En la mira Carlo Subastas

La plataforma de autos usados busca consolidar su servicio C2B de subasta de vehículos con el objetivo de que se convierta en su principal fuente de ingresos. Hacia 2026 apunta a ingresar al mercado chileno y duplicar sus transacciones. **(CCC)**



Jesús Chue,
CEO & Co-founder



Heydi Alcarraz,
CCO & Co-founder

MODELO DE NEGOCIO

La startup nació en 2021 como una plataforma de e-commerce de venta de autos usados con garantía y tickets que oscilan entre \$15,000 y \$17,000. En el 4T24 implementó otra línea de negocio con una plataforma SaaS (software as a service) C2B de subastas, en la cual dealers y concesionarias pujan por el auto usado. "Ayuda al usuario a obtener un mejor precio por su auto y a las empresas a abastecerse de stock", explica el Co-founder & CEO, Jesús Chue. Tiene 50 empresas suscritas, entre ellas Mitsui y JC Ugarte.

EXPANSIÓN

La startup levantó una ronda ángel en 2024 por US\$150,000, para implementar el software de subastas. Con ello, logró ingresos por S/5 millones con una venta de más de 100 autos. Este año, con una plataforma consolidada, espera generar ingresos por S/8 millones con al menos 1,000 transacciones y alcanzar los 200 dealers suscritos. La venta de autos representa el 80% de su facturación y el servicio de subastas el 20% restante. La startup, sin embargo, busca invertir esta proporción y que el software de subastas sea el servicio principal.

Rondas de inversión (en US\$)



Fuente: Carlo Subastas

PLANES

Carlo Subastas tiene como objetivo iniciar operaciones en Chile a mediados de 2026, ya que se trata de un mercado dos veces más grande que el peruano. Con su internacionalización apunta a duplicar las operaciones. Para lograrlo levantará una ronda por US\$1 millón, entre equity y deuda, en el 2525. Y, en respuesta a la escalabilidad del software, apunta a expandirse por Latinoamérica. Los siguientes destinos serían México, Argentina y Colombia.



Toni Ballabriga, Director Global de Inteligencia en Sostenibilidad de BBVA; **Cecilia Rabitsch**, VP de Asuntos Sociales, Medioambiente y Sostenibilidad de ENCI; **Adriana Quirón**, Country Manager Perú del Pacto Global de las Naciones Unidas; **Alberto Necco**, CEO de CAF Asset Management; y **Carlos Tejada Mera**, Gerente General de COSCO.



Fernando Eguíluz, CEO de BBVA en Perú.



Diego Mora, Country Manager para Perú, Colombia y Centro América de BlackRock.

II CUMBRE DE LA SOSTENIBILIDAD

EL FUTURO DEL ESG EN PERÚ

La segunda edición de la Cumbre de la Sostenibilidad del BBVA, organizada con el apoyo de SEMANAeconómica, reunió el martes 18 de marzo a líderes y ejecutivos de las áreas de sostenibilidad de diversas organizaciones locales e internacionales.

Más de 350 personas asistieron a un extenso foro que abordó las principales interrogantes en torno a los resultados de las estrategias ESG en los indicadores de negocio, y la necesidad de trabajar en el futuro de la sostenibilidad en nuestro país. Así, el evento contó con exposiciones de Diego Mora, Country Manager para Perú,

Colombia y Centroamérica de BlackRock; y Luiza Demóro, Head of Energy Transitions de BloombergNEF.

Además, la mesa principal abordó diferentes tópicos, como la inclusión de criterios ESG en megaproyectos como el Puerto de Chancay; la articulación de financiamiento sostenible, y los avances alcanzados en Perú en cuanto a estándares de sostenibilidad.

Por último, las mesas sectoriales profundizaron en la implementación de cleantech en diferentes sectores clave, como agroindustria, consumo masivo, minería, cemento, logística y manufactura. ■



Luiza Demôro, Head of Energy Transitions de BloombergNEF.



Mariangela Zuloaga, Gerente de Sostenibilidad para CBC Perú y Ecuador; **Mariella Sánchez**, Directora Ejecutiva de Aquifondo; **Thibaud Escalón**, Sustainability & Low Carbon Advisory Managing Director de BBVA; y **Dixon Pinedo**, Coordinador de Agricultura del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).



Jaime Marin Otero, Head Global Commercial & Retail Sustainability de BBVA; **Sagrario Benavente**, Coordinadora de Sostenibilidad en Incalpaca; **Croy Montoro**, Jefe de Energía de Siderperú; y **Mariela Soto**, Directora Ejecutiva de Sistema B Perú.



Thibaud Escalón, Sustainability & Low Carbon Advisory Managing Director; **Silvia Jiménez**, Retail Principal Manager Solutions Development; **Rafael Cortés**, Enterprise Principal Manager Solutions Development; **Jaime Marin Otero**, Head Global Commercial & Retail Sustainability; **Amaya Lopez-Duran Viani**, Industry Observatory Head; y **Toni Ballabriga**, Director Global de Inteligencia en Sostenibilidad de BBVA.



COMMODITIES

Ajuste al alza para el metal peruano

La incertidumbre global está llevando al oro y al cobre a romper los techos de las proyecciones de hace apenas unos meses. La plata y el zinc podrían contagiarse de esta fiebre alcista.

El escenario de marcada incertidumbre que hoy vive el mundo apunta, por ahora, a favorecer a los principales metales de la canasta exportadora peruana. Y es que las fuertes subidas que registran los precios del oro y del cobre están llevando a los analistas a modificar sus escenarios base. El Focus Economics Consensus Forecast de marzo ya le pone al oro un precio promedio para 2025 de US\$2,741 por onza; cifra bastante superior a su previsión de diciembre de 2024 (US\$2,567). Mientras que el cobre atraviesa un claro rally alcista, motivado por la posibilidad de que Estados Unidos le imponga aranceles.

Los temores relacionados con un rebrote de la inflación en EE.UU. y las tensiones geopolíticas gatillaron un renovado interés por el oro como activo refugio. Esto llevó al metal a superar incluso la cota de los US\$3,000 por onza. Si bien es posible una corrección, los analistas coinciden hoy en fijarle un piso aun más elevado. En ese sentido, las previsiones de BBVA Research, Credicorp Capital y Moody's apuntan en la misma dirección que el Focus Economics Consensus Forecast. Y Scotiabank, aunque con un poco más de cautela, mantiene por ahora el sesgo al alza en su



Andrés

estimación. "Las posiciones defensivas se han incrementado por el tono de [Donald] Trump. Pasamos al [precio proyectado del] oro a US\$2,840, desde US\$2,520", cuenta el economista jefe de BBVA Research, Hugo Perea.

"Las posiciones defensivas en oro se han incrementado por el tono de Trump"

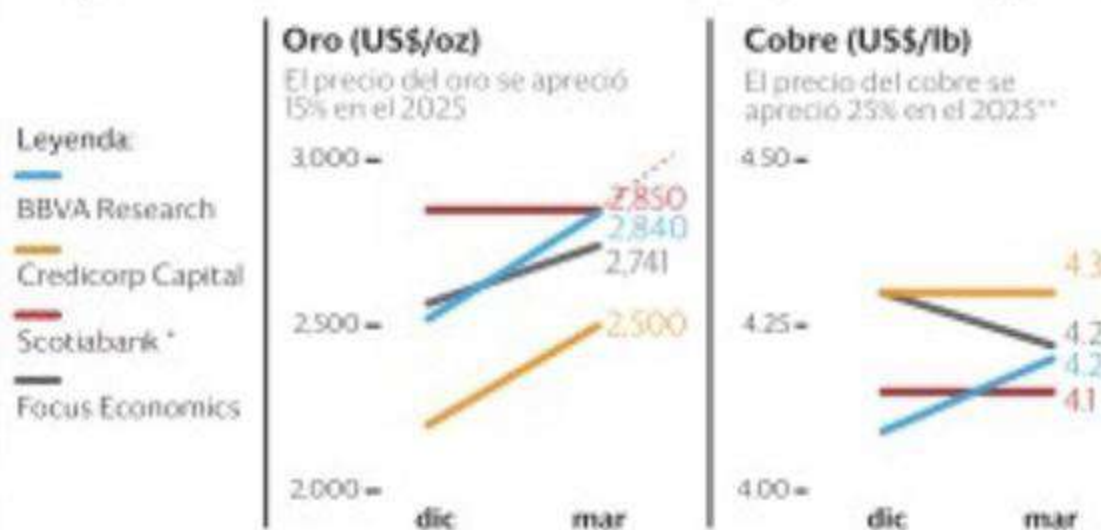
Hoy, el alto precio del oro se sostiene, además, por una demanda de los bancos centrales que se mantiene fuerte. Y por compras de oro realizadas para respaldar los ETF, como advier-

te el vicepresidente de Research Renta Variable de Credicorp Capital, Miguel Leiva.

Por el lado del cobre, las proyecciones de corto plazo también van en aumento. La estimación del Citi, que vaticinaba un precio para marzo por encima de US\$10,000 por tonelada, se llegó a cumplir. Y, además de la incertidumbre respecto a la política comercial norteamericana, factores vinculados a posibles nuevos estímulos económicos de China justifican el escenario alcista. BBVA Research, por ejemplo, revisó su previsión de precio promedio del cobre para el año, desde US\$4.09 por libra hasta US\$4.20. "Más allá del tema de aranceles al cobre, la actividad económica de EE.UU. ha estado resiliente y China ha tenido mejores datos en su 4T25", sostiene Perea.

Las previsiones de más largo plazo del cobre, sin embargo, aún no se contagiaron de esa fiebre alcista. Moody's, Scotiabank

Proyecciones de los metales clave del Perú (Promedios del periodo)



*La proyección del oro de Scotiabank tiene sesgo alcista.
**Cobre en mercado Comex. Cobre en LME subió 12% en el año.

Fuente: Proyecciones económicas de analistas - Focus Economics Consensus Forecast - Investing



y Credicorp Capital por ahora mantienen sin variación su estimado para diciembre de 2025. Katherine Salazar, analista de Estudios Económicos de Scotiabank, anticipa que el escenario para el cobre en 2025 sería más difícil, ya que "se notaría más la [mayor] producción de países como Chile y la República Democrática del Congo", responsables de buena parte del suministro global.

A ello se sumaría el efecto de los eventuales aranceles. Si bien el temor ante ese posible escenario hoy empuja hacia arriba el precio, su concreción podría desencadenar un enfriamiento global de la economía. Lo que acabaría presionando el precio del cobre a la baja.

Tanto el cobre como el oro seguirían ganando terreno en el corto plazo también por su relación inversa con el dólar. Y otros commodities de la canasta exportadora peruana podrían seguir esa misma dinámica alcista. "Al haber un oro alto, parte de la demanda de joyería se trasladaría a la plata; nos ha sorprendido el impulso alcista. El zinc tiene la misma figura del cobre, aunque con menos factores volátiles", concluye Salazar. (JTV)

SERGIO ESPINORA, JEFE DE LA SBS

"Queremos revisar la norma que permite entidades 100% digitales"

El líder de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP da detalles de la inminente reorganización con la que buscará acelerar la respuesta y revisión normativa de la entidad. Advierte, además, que posibles nuevos retiros de AFP pondrían en tela de juicio la existencia del sistema de pensiones.

¿Qué regulaciones alista la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS)?

En los próximos dos meses tenemos que sacar, en conjunto con el MEF, el reglamento de la ley de reforma de pensiones. De ahí, se viene un esfuerzo importante para implementar esa ley. También estamos evaluando si toda la regulación financiera es transplantable a las cooperativas.

¿Y en el campo financiero?

Queremos seguir mejorando las normas vinculadas a comercialización y seguridad de productos financieros. Y revisar la norma que permite las entidades 100% digitales, para hacer la regulación incluso más ágil, pero sin levantar estándares mínimos.

¿La SBS ha recibido solicitudes de empresas 100% digitales para operar en el Perú?

Hasta ahora sólo la de una *fintech* para ser empresa de crédito [Prexpe]. Pero hemos recibido expresiones de interés de otras empresas totalmente digitales.

¿Los pedidos de nuevos retiros de fondos de las AFP impulsados desde el Congreso ponen en riesgo la reforma de pensiones?

Totalmente, incluso ponen en tela de juicio la existencia del sistema de pensiones. Creo que la motivación de los proyectos de retiro es netamente política.

¿En qué consisten los cambios de la anunciada reorganización de la SBS?

Se trata de tener una SBS más ordenada y

capaz de brindar servicios más eficientes. Pasa por el ordenamiento de las áreas administrativas y el relacionamiento de las áreas de supervisión de línea con las líneas de supervisión especializada.

¿Se reducirán las áreas que le reportan directamente a usted?

En esta primera etapa se están reduciendo de 15 a 13. También se va recortar de 10 a seis el número de superintendencias adjuntas. Y se está creando una área de innovación que mirará más de cerca la regulación, por ejemplo, de *fintech* y neobancos.

¿Qué espera lograr la SBS con este proceso de cara a

la regulación del mercado?

Nos debería permitir ordenarnos para responder más rápido a las consultas de gremios y supervisados, y a las solicitudes de empresas que quieren una licencia para operar en el país. También queremos ser más rápidos en sacar regulación. Deberíamos tener una especie de *fast track* para regulaciones simples y un proceso más complejo para las más complicadas.

¿Cuál es el plazo para implementar los cambios?

El cambio de diseño rige a partir del primero de abril. El martes salieron 10 personas de la SBS, todas ellas de posiciones de confianza. Mudarnos al nuevo local, que se supone nos entregan en febrero del 2026, nos permitirá culminar esta etapa. (MAP)

"Se va a recortar de 10 a seis el número de superintendencias adjuntas"



SEMANAeconómica

Papeles y Valores

Cencosud

La acción del retailer chileno, que en 2025 ya acumula ganancias a doble dígito, se mantendría inmune al sensible fallecimiento de su fundador, Horst Paulmann. Y la mejora de ciertos indicadores en Argentina podrían seguir impulsando su apreciación.

Evolución del precio de la acción de Cencosud

En pesos chilenos (CLP\$)



La reciente noticia del fallecimiento de Horst Paulmann, su fundador, no tendría mayor efecto en la cotización de Cencosud en la bolsa de Santiago. "No esperamos ningún impacto, dado que Paulmann se encontraba fuera de la administración de la compañía desde 2021", afirma la analista de Research Renta Variable de Credicorp Capital, María Ignacia Flores.

Prueba de esa inmunidad es que Credicorp Capital, LarrainVial y BTG Pactual mantienen hoy la recomendación de comprar el papel, mientras Renta4 sugiere mantener. Las tres primeras entidades estiman que la acción de Cencosud aún tiene un margen para apreciarse, de entre 3.5% y 7%.

El papel cerró el 2024 con un alza de 34.6% y, en lo que va de 2025, acumula ya 18.6%. Según Flores, este año Cencosud registraría cifras de crecimiento tanto en la primera línea

como en el ebitda, gracias a la recuperación de los indicadores macro en todos los países en los que opera y, en especial, de Argentina. Casi la totalidad de la caída de 16.7% del ebitda consolidado registrada en el 4T24 por el retailer tuvo que ver, justamente, con el desempeño de dicha plaza. "Si bien la acción ya no se ve tan descontada, creemos que catalizadores relacionados a mejoras macro y acuerdos políticos en Argentina podrían impulsar su precio en el mediano plazo", advierte Flores.

Para Guillermo Araya, gerente de Estudios de Renta4, la estabilidad actual de la acción de Cencosud obedece en buena medida a que más del 40% de su ebitda proviene del segmento de supermercados. Y el apetito reciente por papeles de empresas chilenas le continuaría dando soporte de cara a los inversionistas. (MAP) ■

La acción de Cencosud aún podría subir entre 3.5% y 7%

SUMANDO POSICIONES

La caída del mercado en EE.UU. está siendo tomada por los inversionistas peruanos como una oportunidad para tomar más posiciones en las acciones líderes de ese mercado, ya sea a través de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) o de apps que permiten adquirir acciones del exterior.

El índice S&P500 ha caído 3.4% en lo que va del 2025, y 7.5% desde sus picos de mediados de febrero. Sin embargo, las casas de bolsa locales como Renta4 SAB y Grupo Coril SAB confirman que las estrategias predominantes entre sus clientes siguen siendo mantener y comprar. "El mercado está sobrevalorado y nuestra recomendación es no vender", recalca Pablo Leno, gerente general de Renta4. Y agrega: "Nuestros clientes no han vendido, se han mantenido y otros sí que han comprado más para mejorar sus carteras".

La tendencia se aprecia también en los retailers con tickets de inversión más bajos. En apps de inversiones como Trii -que negocia acciones listadas en la BVL, en sociedad con Kallpa SAB- el 84% de las operaciones vinculadas al mercado estadounidense de

las últimas dos semanas han sido compras, según apunta su CEO, Diego Torres.

Pese a las fuertes correcciones de las últimas semanas, las mayoría de las apuestas están en las acciones tecnológicas, como Nvidia y Tesla. Al cierre de febrero de 2025, las denominadas '7 magníficas' habían negociado en la BVL unos US\$42 millones (un 15% del total de 2024 y 50% del de 2023). "Este mes ha sido un poco más movido que el mes anterior, donde fue el choque y ahora se han animado a empezar a entrar [comprar]. Esto ha traído un poco más de flujos que en febrero. Los clientes que arriesgan van por Nvidia, aprovechando los niveles por debajo de US\$120,

también Tesla", apunta Luis Piñón, jefe de Negociación en Grupo Coril. Esta misma tendencia se vio en apps de inversión enfocadas en la bolsa de EE.UU., como Hapi. Según su CEO, Duzko Kelez, el apetito de los inversionistas peruanos se ha reflejado en más depósitos para comprar acciones de EE.UU., con la expectativa de que la caída reciente sea sólo un pullback y la recuperación sea inminente. "Esperan que haya aún volatilidad por el tema de tarifas, pero que eventualmente se resuelva, que el mercado lo interiorice y ya sólo se empieza a notar la performance de las empresas", concluye. (JTV)

Las casas de bolsa locales recomiendan mantener la acciones de EE.UU.

Cetty Images



STARTUPS

Cementerio de 'unicornios'

El cierre de Betterfly en Perú, que se suma a la lista de Kavak y Jokr, ratifica lo complejo que resulta el mercado local para la consolidación de las grandes startups foráneas.

Con el reciente anuncio de su cierre de operaciones en cinco países, la chilena Betterfly acaba de convertirse en la más reciente incorporación del 'cementerio de startups' peruano (SE1922). Con este, ya son tres los 'unicornios' extranjeros — startups valorizadas en más de US\$1,000 millones — que se van del país en los últimos dos años.

Antes, ya habían salido del país la mexicana Kavak y la alemana Jokr, que vendió su operación local a InterCorp. Y, aunque el Perú se mantiene como un destino atractivo para el aterrizaje de startups medianas y de fondos de *venture capital*, la noticia de una nueva salida empieza a generar dudas respecto a la longevidad potencial de los 'unicornios' foráneos en un país que aún no logra contar con 'unicornio' alguno.

Los denominadores comunes de las salidas de Betterfly, Kavak y Jokr son las complejidades para escalar el negocio en el Perú y la priorización de otros mercados estratégicos, con mayor potencial de rentabilidad. Y es que el limitado tamaño del mer-

cado peruano, comparado con otros de la región, lo vuelve prescindible cuando las grandes startups deben tomar decisiones difíciles. Estas compañías evalúan e iteran constantemente su estrategia o modelo de negocio, por lo que deciden irse si perciben que sus nuevas prioridades no se alinean con la demanda local.

Por ahora, Mercado Libre y Rappi se mantienen como los ejemplos más longevos de 'unicornios' establecidos en el Perú, con seis y siete años operando, respectivamente. Pero son casos aislados. "Las startups que vienen, se quedan más tiempo y son más exitosas, probablemente son las más pequeñas", reconoce el presidente de la Asociación Peruana de Capital Semilla y Emprendedor (PECAP), José García Herz. Este tipo de startups suele ingresar con despliegues menos agresivos y objetivos de crecimiento conservadores, lo que les permite afianzarse progresivamente.

El atractivo del Perú para muchas startups no tiene que ver con el volumen de su mercado. Más bien, startups de diverso tamaño ven al país como una plaza interesante para experimentar. Y esto aplica especialmente bien para las *fintech*, que suelen encontrar en el Perú condiciones ideales para probar nuevos productos y

servicios, debido a las brechas de inclusión financiera. "En la medida en que no se afecten los objetivos públicos, los reguladores dejarán a las innovaciones avanzar y espera-

rán que crezcan, hasta ver si es necesario regularlas", agrega la socia fundadora de Vodanovic Legal, Ljubica Vodanovic.

Dicha apertura regulatoria también es valorada entre las startups de *agrotech*. "Les permite tener a Perú como una especie de laboratorio para desarrollar nuevos productos", cuenta Álvaro Echevarría, coordinador de Aceleración empresarial en Innova ESAN. (MAB)

"Las startups que vienen, se quedan más tiempo y son más exitosas, probablemente son las más pequeñas"

"Acabaremos en alrededor de 6% de crecimiento en ventas"

Juan Carlos Venturo, *country manager* de Experian Perú, comparte en exclusiva los últimos resultados de la central de riesgos. Además, comenta sobre la diversa demanda de las empresas locales.



SEMANAeconómica

¿Cómo proyecta el crecimiento de Experian para este año?

En Experian cerramos el año el 31 de marzo de 2025. Calculo que acabaremos en alrededor del 6% de crecimiento en ventas.

¿Ese era el crecimiento que esperaban?

Está un poco por debajo de lo proyectado. Nosotros atacamos a todas las industrias y segmentos de la población. Y los segmentos corporativos se han visto un poco retraídos. Hay proyectos que se han rodado para mediados de este año y que ingresarán en el nuevo año fiscal que empieza en abril.

¿Cómo están distribuidos sus ingresos?

El 50% de los ingresos está concentrado en las grandes compañías. El 40%, en mypes. [El 10% restante], las verticales chicas.

¿Qué porcentaje de su facturación regional produce Perú?

Perú produce alrededor del 10% de la facturación de América, sin contar Brasil.

¿Qué servicios son más demandados?

Los clientes [mypes] quieren información, necesitan scores y tienen algo de datos. Pero es difícil que pidan algo específico. Los clientes grandes piden muchísimo [soluciones para] fraude digital. Estamos sacando productos de biometría comportamental

y biometría facial. La ciberseguridad es importantísima en las grandes cuentas. En las pequeñas no tanto. Tenemos que contarles quiénes somos, qué hacemos y cómo los podemos ayudar. Es otro mundo.

¿Qué drivers impulsan su crecimiento en Perú?

El mundo de [clientes] personas ha crecido cerca de 40% el año pasado. Estamos haciéndonos conocidos a través de nuestra web y app. El mundo de las mypes también viene creciendo a doble dígito. Y el mundo de las grandes empresas crece más lento por los proyectos grandes que han corrido (MAB)



SEMANAeconómica

Las más importantes primicias empresariales y el mejor análisis del mercado para los tomadores de decisiones del Perú

Síguenos en:



Escanea el código QR y suscríbete





Pilita Clark

Cómo identificar empleados de bajo rendimiento

Es mucho más difícil de lo que debería ser, a pesar de décadas de esfuerzo corporativo.

No hay una forma agradable de ser despedido. Pero imagina cuánto peor sería si tu empleador declarara que está eliminando a los empleados de bajo rendimiento.

Miles de trabajadores este año no han tenido que usar su imaginación. Mark Zuckerberg, de Meta, le informó a su personal, en enero, que había "decidido elevar el estándar en la gestión del rendimiento y despedir a los empleados de bajo rendimiento rápidamente". Una medida que se espera elimine unos 3,600 empleos.

Poco después, los trabajadores afectados por la purga generalizada de empleados federales de la Administración Trump recibieron notificaciones de despido que decían: "Con base en su desempeño... no han demostrado que su empleo continuo en la Agencia sea de interés público". Y esta semana, en el Reino Unido, los ministros anunciaron que facilitarían la destitución de funcionarios con bajo rendimiento, argumentando que Whitehall actualmente "no es apto para realizar esa función".

Estas medidas no son estrictamente comparables. Los despidos masivos del gobierno federal estadounidense fueron tan precipitados y caóticos que algunos departamentos han recibido órdenes de reincorporar temporalmente a personal, alegando que se ignoraron las normas. Mientras que el gobierno británico pla-

En general, es difícil confiar en que todas las empresas que anuncian que van a despedir a personal mediocre lo hagan correctamente

nea un enfoque más medurado: reforzar la supervisión del rendimiento y darle al personal directivo considerado mediocre seis meses para mejorar antes de ser despedido. Y es probable que la purga de Meta también sea más calculada. Sin embargo, cada caso plantea una pregunta sorprendentemente difícil de responder: ¿cómo saber si alguien está realizando su trabajo a un nivel bajo? Dicho de otro modo: ¿cómo sabe una empresa que está despidiendo a personas que realmente quiere perder?

Podrías pensar que el proceso sería obvio, considerando el tiempo que las empresas llevan utilizando algún tipo de sistema de evaluación del rendimiento. Ya en la década de 1940, alrededor del 60% de las empresas estadounidenses utilizaban evaluaciones para determinar el rendimiento y la remuneración de su personal. Y, para la década de 1960, los expertos afirman que se acercaba al 90%.

El año pasado, el 49% de los trabajadores estadounidenses encuestados por el grupo de software Workhuman afirmó que recibían evaluaciones anuales o bianuales. Mientras que otro 38% eran sometidos a revisiones más frecuentes.

No es ningún misterio por qué las evaluaciones siguen siendo tan frecuentes. Los empleadores quieren comprobar la aptitud de su plantilla. Los empleados quieren tener una idea de su rendimiento y de cómo pueden progresar.

LABORAL

Sin voz ante las huelgas

Una reciente decisión del Tribunal de Sunafil anticipa mayor rigurosidad de la autoridad en la fiscalización de la respuesta empresarial a una huelga.

El criterio de la Sunafil respecto a lo que pueden hacer y decir las empresas frente a una huelga de sus trabajadores acaba de cambiar. El 9 de marzo, la Sala Plena del Tribunal de Fiscalización Laboral de la Sunafil resolvió que emitir mensajes para advertir a los trabajadores sobre las sanciones que acarrea participar en una huelga será tomado como una práctica antisindical. Lo que obligará a las compañías a ser ahora más prudentes al informar a los trabajadores sobre las consecuencias de acatar una huelga, incluso si esta fuese declarada ilegal.

En 2018, el sindicato de trabajadores de Cencosud anunció la convocatoria a una huelga. La compañía ordenó colocar comunicados en tiendas y locales remarcando que, si el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) declaraba la huelga como ilegal, quienes la acataran serían sancionados con descuento de sueldos, reducción de beneficios sociales, medidas disciplinarias, entre otros. Para Sunafil, esta práctica supone una infracción muy grave. "Se puede comunicar que la huelga fue declarada improcedente o ilegal en primera

instancia. Pero no que se va a descontar o a sancionar. Se entiende como una intimidación. Esto aplica para todo tipo de comunicaciones, incluyendo correo electrónico, WhatsApp o verbalmente", advierte la socia de Philipipi, Prietocarriosa, Ferrero, DU & Uria, Lidia Vilchez.

El Tribunal de la Sunafil también se pronunció sobre el comportamiento de la empresa luego de la huelga. La medida de fuerza empezó el 12 de mayo de 2018 y fue declarada como ilegal por el MTPE cinco días después, el 17 de mayo. A raíz

de esta decisión, Cencosud sancionó sin goce de haber a los 375 empleados que la acataron durante los días previos a que fuera declarada ilegal.

Al evaluar este punto y a diferencia de lo resuelto por la primera instancia de la Sunafil, la autoridad consideró ahora que la

conducta de la compañía sí había impedido el libre ejercicio del derecho a la huelga de los empleados. "Lo que se ha establecido es el criterio por el que se entenderá qué derecho se está vulnerando. Le pide a los inspectores que sean más cuidadosos para identificar el motivo [de la sanción]. Todavía no es una resolución concluyente, pero se analizará si se ha afectado el derecho a la huelga", sostiene la socia de Rebaza, Alcázar & de las Casas, María Haydée Zagarra.

De esta forma, los nuevos criterios planteados por la Sala Plena ratifican la línea de la Sunafil de seguir fortaleciendo la presencia sindical en las relaciones de trabajo. "El sistema es cada vez más rígido y las interpretaciones de los inspectores son más protectoras del trabajador", advierte la socia del Estudio Echeopar, Mónica Pizarro. Esta revista buscó el descargo de Cencosud respecto al caso, sin éxito. (JM)

Para el Tribunal de Sunafil, advertir sobre las sanciones que acarrea participar en una huelga es ahora una práctica antisindical

Andina





INDECOPÍ

APELACIÓN EN DEBATE

La Comisión de Defensa del Consumidor y Organismos Reguladores del Congreso está debatiendo un predictamen que busca agilizar los procedimientos y reducir los tiempos en los casos de eliminación de barreras burocráticas.

La iniciativa plantea eliminar la posibilidad de apelar las resoluciones que emita la Comisión de Eliminación de Barreras Burocráticas cuando se le otorgue la razón al denunciante. Así, estas decisiones ya no serían revisadas por la Sala

Especializada del Tribunal del Indecopi. La

medida busca replicar lo que ocurre en otras

instituciones en las que no es un requisito tener doble instancia, señala Giancarlo Baella, socio de Hernández & Cia. "Ya hay muchas entidades públicas que sólo tienen una", precisa.

Hoy, la Sala del Indecopi tiene un plazo legal de 120 días hábiles para tomar una decisión final sobre los casos. Durante ese periodo, la ejecución de la resolución se suspende y, por lo tanto, la barrera burocrática se mantiene vigente hasta que haya un pronunciamiento definitivo.

El predictamen advierte que, en la práctica, ese plazo legal de 120 días no suele cumplirse. En 2023, la Sala

mantuvo 33 expedientes en trámite, con un tiempo promedio de 350 días hábiles, según información brindada por el Indecopi al despacho de la congresista Adriana Tudela, autora del proyecto de ley. "Es la oportunidad para simplificar el sistema y darle mayor velocidad para la protección de derechos económicos y estimular la libertad de empresa", opina Pierino Stucchi, socio de Stucchi Abogados.

Al ser consultado sobre el cumplimiento de los plazos, el Indecopi indicó a SEMANA económica que actualmente el proceso es mucho más eficiente y que los casos se resuelven en 86 días.

La eliminación de la doble instancia aceleraría la resolución de los procesos

Otro eje de discusión es que la iniciativa le quitaría al Estado la posibilidad de apelar en sede administrativa.

En opinión del Indecopi, esto alteraría el equilibrio del sistema y obligaría a las entidades públicas a recurrir al Poder Judicial, en lo que sería un proceso más largo y engorroso. "Este cambio podría desvirtuar el propósito del procedimiento, transformándolo en una herramienta perversa para la eliminación indiscriminada de regulaciones", añadió la entidad.

De hecho, esto motivó que el debate pase a cuarto intermedio la semana pasada. "En aras de reducir las trabas burocráticas no se debe quitar el derecho a la doble instancia", opina el congresista Ernesto Bustamante. (TOT)

SUNEDU

COBROS EN RETROCESO

La reciente decisión de la Sunedu de reducir dos tasas (cobros) incluidas en su Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) no pondría fin a los cuestionamientos en torno a estas. Aún persisten las dudas sobre la legalidad del proceso que llevó a su aprobación, en diciembre de 2024 (SE1945).

El jueves 20, el Consejo Directivo de la Sunedu aprobó, por cinco votos contra dos, modificar su TUPA para reducir dos tasas. Así, acordó que el trámite de modificación de licencia de institucional

para crear una nueva filial, que costaba S/128,399.80, bajaría a S/125,844.70. Mientras que el trámite para el registro de modificación de la oferta académica, que incluye el registro de nuevos programas, se redujo a casi la cuarta parte: de S/21,818.50 a S/5,110.70.

La oficialización de estos cambios está pendiente de la publicación en *El Peruano*. Pero, más allá de ello, aún no queda claro que la Sunedu haya seguido el procedimiento requerido para fijar estos montos. "Las tasas no se pueden modificar discrecionalmente. Ya sea para subir o para bajar, tiene que haber una justificación y se debe pasar por un análisis de calidad regulatoria", remarca el exviceministro de Educación,

José Luis Gargurevich.

En este caso, ni la Presidencia del Consejo de Ministros ni el Ministerio de Educación han sido involucrados en la decisión. De hecho, fuentes con conocimiento de lo discutido en la sesión del Consejo Directivo de la Sunedu confirmaron a esta revista que los consejeros que votaron en contra insistieron en que todo el proceso de aprobación del TUPA es irregular. Algo que dejarán sentado en sus votos discordantes.

También está pendiente un pronunciamiento del Indecopi,

que en febrero inició una indagación sobre este caso, por constituir una presunta barrera burocrática. El plazo que tiene la agencia para resolver si inicia un procedimiento

concluye el 8 de abril.

Está por verse, además, si la anunciada rebaja dejará satisfechas a las universidades. El miércoles 19, una delegación de la Asociación de Universidades del Perú (ASUP) visitó la Sunedu y pidió explicaciones por las tasas, que consideran excesivas. "La explicación del superintendente es que, como el Ministerio de Economía y Finanzas no les ha dado recursos, el TUPA es una forma de recaudar", contó a esta revista la presidenta del gremio, Lidia Asencios. Al día siguiente, la Sunedu aprobó la reducción, pero, según Asencios, el reclamo de la ASUP abarca varias tasas más. Y no sólo las dos que habrían sido reducidas el pasado jueves. (JC)

SEMANA económica

